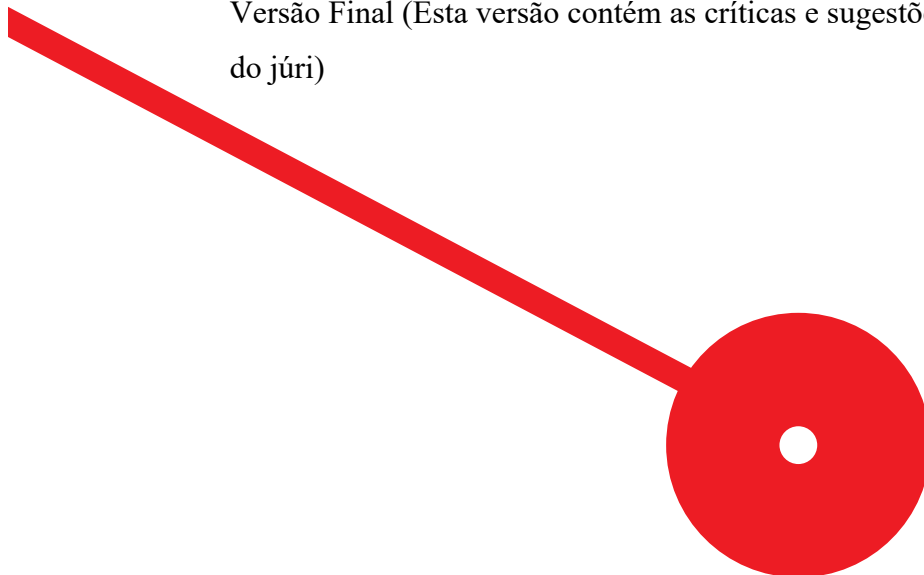


Vantagens Competitivas em empresas do setor de Babysitting: Caso da startup The Nanny Line

Maria Inês Parada dos Santos

11/2020

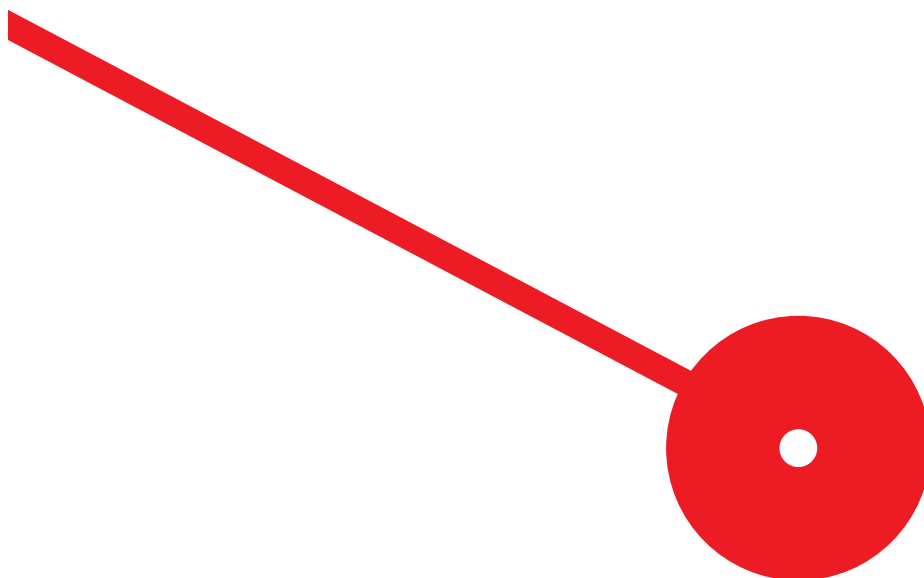
Versão Final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos
do júri)



Vantagens Competitivas em empresas do setor de Babysitting: Caso da startup The Nanny Line

Maria Inês Parada dos Santos

**Relatório de Estágio
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em
Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de
Professor Doutor António Correia de Barros.**



Resumo

Assiste-se, de forma global, à criação e ascensão de vários negócios nunca antes estudados, existindo a necessidade de constante atualização e desenvolvimento de novas ferramentas na gestão para a sua compreensão e evolução.

As agências de serviços de *babysitting* são um exemplo desta abertura às novas ideias e investimento no potencial da diferenciação e criação de valor para o cliente.

No entanto, tendo em conta a ascensão relativamente recente do fenómeno, as organizações de *babysitting* são escassamente estudadas.

Assim, esta investigação tem como objetivos a identificação, e desenvolvimento de novas, vantagens competitivas em serviços de *babysitting*, estudando o caso da startup *The Nanny Line* e perceber de que forma estas permitem o destaque face aos concorrentes.

Este estudo revela-se particularmente interessante e necessário, uma vez que pretende colmatar o *gap* existente relativo à investigação das vantagens competitivas no setor dos serviços de *babysitting*.

Adota-se, na sua maioria, uma metodologia qualitativa para explorar a questão de investigação, recorrendo-se ao uso da análise documental, observação presencial e entrevistas em profundidade. Acrescenta-se, ainda, a aplicação de metodologia quantitativa, com o recurso a inquéritos a utilizadores do serviço, no sentido de se cruzar fontes de informação da organização e do mercado.

As principais conclusões residem na necessidade de elaboração de uma estratégia capaz de criar valor para o cliente de forma diferenciada dos restantes concorrentes, destacando-se a confiança/confiabilidade, o processo de recrutamento e seleção, a disponibilidade e flexibilidade, a inovação ao nível dos serviços e a tecnologia (*app*) como as principais vantagens competitivas nas empresas do setor dos serviços de *babysitting*.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva, Estratégia, Marketing de Serviços, *Babysitting*

Abstract

We face, worldwide, the creation and rise of several businesses never studied before, with the need for constant updating and development of new management tools for their understanding and evolution.

Babysitting services agencies are an example of this openness to new ideas, as well as investment in the potential for differentiation and value creation for the client.

However, having in mind the phenomenon's relatively recent rise, babysitting organizations are scarcely studied.

Thus, this investigation aims to identify, and develop new, competitive advantages in babysitting services, studying the case of The Nanny Line and understanding how these allow one to stand out from its competitors.

This study proves to be particularly interesting and necessary, since it aims to bridge the existing gap regarding the investigation of competitive advantages in the babysitting services sector.

A qualitative methodology is adopted to explore the research question, using document analysis, presential observation and in-depth interviews. Quantitative methodology is also used, in this case with surveys sent to service users, in order to cross sources of information from the organization and the market.

The main conclusions are the need to develop a strategy capable of creating value for the customer in a different way from the competitors, highlighting trust/reliability, the recruitment and selection process, availability and flexibility, innovation in services and technology (app) as the main competitive advantages in babysitting services' companies.

Keywords: Competitive Advantage, Strategy, Services Marketing, Babysitting

Dedicatória

Ao meu AVÔ António, pelo amor incondicional e por todos os seus esforços, sem os quais a chegada até à meta seria, sem dúvida, mais difícil.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha família, em especial aos meus pais, Patrícia e Joaquim Santos, e à minha avó Deolinda, pelo apoio ao longo destes anos, por acreditarem sempre em mim, pelo amor e companheirismo. Obrigada por viverem as minhas conquistas como se fossem vossas e por todos os sacrifícios feitos, para que pudesse sempre sonhar mais alto e concretizar os meus objetivos. Agradeço também ao que em tempos foi o meu fiel amigo de quatro patas, Jacky, por me ensinar a amar e cuidar de outra forma.

Em segundo lugar, agradeço aos meus amigos de infância, em particular à Catarina e Madalena, pela dedicação à amizade e por todas as vezes em que me ofereceram o seu ombro amigo, sem nunca pedir algo em troca.

Agradeço também aos amigos e padrinhos, com quem tive o prazer de viver a experiência universitária na Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Obrigada por me acompanharem nas maiores loucuras, nos meus desvaneios, nas minhas (muitas) incertezas de ser ou não capaz e nos momentos de felicidade e grande realização pessoal e coletiva.

Não poderia deixar de agradecer aos meus amigos e colegas do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto por todo o companheirismo e entreaajuda, pela partilha de conhecimento e por todos os momentos de felicidade vividos em conjunto.

Em terceiro lugar, gostaria de agradecer às minhas amigas de ERASMUS por me incentivarem a não desistir e por serem o mais próximo do conceito de família que tive em Barcelona. Grata pela oportunidade de vos conhecer, pelas memórias extraordinárias que guardo e, acima de tudo, pela vossa amizade. Barcelona será sempre sinónimo de 477.

Em quarto lugar, um enorme agradecimento ao meu orientador, o Professor Doutor António Correia de Barros, pela sua entrega e dedicação ao trabalho, bem como pelo apoio e incentivo incondicional durante todo o processo. Eternamente grata pelo voto de confiança e por todos os ensinamentos valiosos partilhados, que guardo com grande estima e admiração.

Por último, gostaria de agradecer à Doutora Maria Clara Ribeiro, não só pelo acompanhamento atento e preocupação ao longo desta aventura, como também por todas as palavras de incentivo e compreensão. Um enorme obrigada, por tudo.

Lista de Siglas e Abreviaturas

APP – Aplicação móvel

B2B – Business-to-Business

CEO – *Chief Executive Officer* – Diretor Executivo

E.G. – Exempli gratia – Por exemplo

FCS – Fatores críticos de sucesso

INE – *Instituto Nacional de Estadística*

P1/P2/P3 – Participante 1, participante 2 e participante 3

PME – Pequenas e Médias Empresas

Q1/Q2/Q3/etc. – Questão 1, questão 2, questão 3

RBV – Resource-based View

SWOT – *Strengths, weaknesses, opportunities and threats*

Índice Geral

<i>CAPÍTULO I - Introdução</i>	1
<i>CAPÍTULO II – Enquadramento teórico</i>	4
2.1. Startup: conceito e algumas considerações	5
2.2. Vantagem Competitiva: do conceito às teorias	6
2.2.1. Tabela Comparativa: Vantagem Competitiva	12
2.2.2. Vantagem Competitiva e Estratégia	13
2.2.3. Competitividade	17
2.2.4. Vantagem Competitiva e Inovação	19
2.3. Marketing de Serviços	20
2.3.1. Conceito de serviço e outros contributos	20
2.3.2. Modelos da Qualidade dos Serviços	23
2.3.3. Vantagem Competitiva no setor dos Serviços	26
2.4. Serviços de Babysitting	28
2.4.1. Conceito de Babysitting	28
2.4.2. Considerações sobre os cuidados com crianças.....	29
2.4.3. Importância da confiança e relação com o cliente no serviço de cuidados com crianças.....	30
<i>CAPÍTULO III – A Empresa e o Estágio</i>	32
3.1. Descrição da organização	33
3.2. Objetivos do Estágio	37
3.3. Tarefas Desenvolvidas	38
3.4. Análise crítica sobre a experiência	38
<i>CAPÍTULO IV- Metodologia</i>	39
4.1. Objetivos da Investigação.....	40
4.1.1. Abordagem Metodológica	40
4.1.2. Técnicas de recolha de dados	40
4.2. Análise do nicho de mercado.....	42
4.3. Análise da Concorrência	45
4.3.1. Concorrentes.....	46
4.3.2. Tabela Comparativa	51
4.4. Entrevistas	52

4.3.1.	Análise do conteúdo das entrevistas	53
4.4.	Inquérito por Questionário	56
4.4.1.	Caraterização da Amostra	57
4.4.2.	Resultados do Inquérito.....	58
4.5.	Análise dos Fatores Críticos de Sucesso.....	61
4.5.1.	FCS na concorrência.....	61
4.5.2.	FCS nos clientes.....	61
4.5.3.	Tabela Fatores Críticos de Sucesso do setor.....	62
4.6.	Flor de Serviços	63
4.7.	Apresentação e discussão de resultados	65
<i>CAPÍTULO V- Conclusão.....</i>		71
5.1.1.	Contribuições.....	74
5.1.2.	Limitações	74
5.1.3.	Pistas para investigações futuras	75
<i>Netgrafia e Referências Bibliográficas.....</i>		76
<i>ANEXOS.....</i>		86

Índice de Tabelas

Tabela 1- Limitações 3 estratégias genéricas de Porter	8
Tabela 2- Tabela Comparativa do conceito de vantagem competitiva segundo os autores analisados.....	12
Tabela 3- Matriz de Ansoff	15
Tabela 4: Áreas de avaliação para a competitividade do BID	18
Tabela 5- Possíveis desafios resultantes das características dos serviços	23
Tabela 6- Hotéis parceiros da empresa The Nanny Line.....	36
Tabela 7- Tabela comparativa dos gastos médios e da média dos dias permanecidos pelos turistas em 3 cidades/comunidades espanholas ao longo dos anos	44
Tabela 8- Tabela Comparativa Análise da Concorrência.....	52
Tabela 9- Quadro descritivo dos participantes nas entrevistas.....	53
Tabela 10- Análise estatística da questão número 1 do inquérito.	57
Tabela 11- Análise estatística da questão número 2 do inquérito.	58
Tabela 12- Análise estatística da questão número 3 do inquérito.	58
Tabela 13- Análise estatística da questão número 4 do inquérito.	58
Tabela 14- Análise estatística da questão número 5 do inquérito.	59
Tabela 15- Análise estatística da questão número 6 do inquérito.	59
Tabela 16- Análise dos FCS na concorrência.....	61
Tabela 17- Análise dos FCS nos clientes	62
Tabela 18- Análise dos FCS no setor dos serviços de babysitting	62
Tabela 19- Possíveis ações a tomar pela empresa em função das vantagens competitivas e da importância para o cliente.....	70

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo das 5 forças: Elementos da estrutura da Indústria	7
Figura 2- Três Estratégias Genéricas	8
Figura 3- A relação entre a Heterogeneidade dos recursos e Imobilidade, Valor, Raridade, Imperfeitamente imitáveis e Substituibilidade e Vantagem Competitiva Sustentável	10
Figura 4- Estratégia de negócio	16
Figura 5- Modelo de interatividade, derivado do "Service Encounter"	22
Figura 6- Triângulo do Marketing de Serviços	27
Figura 7- Logótipo da empresa The Nanny Line	33
Figura 8- Quantidade de turistas chegados a Espanha desde o ano de 2016 até janeiro de 2020	42
Figura 9- Principais países emissores de turistas para Espanha	43
Figura 10- Principais regiões espanholas de destino dos turistas	43
Figura 11- População nacional e estrangeira residente em Espanha a 1 de janeiro de 2019 e dados provisórios para 1 de janeiro de 2020	44
Figura 12- Flor dos serviços	63
Figura 13- Cruzamento dos resultados obtidos nas entrevistas e nos inquéritos.....	69

CAPÍTULO I - Introdução

Intelligence is the ability to adapt to change. – Stephen Hawking

Perante a economia global dos dias de hoje, assente numa constante busca pela competitividade empresarial, as organizações procuram fatores diferenciadores, capazes de fazer face à concorrência vivida em cada setor. Um exemplo bem conhecido desta realidade é o modelo de negócio da *Uber*, que, após o seu lançamento, no que diz respeito à realidade portuguesa, viu-se copiado por outras tantas empresas criadas com base no negócio central e *modus operandi* da pioneira *Uber*.

As organizações que prestam serviços de *babysitting*, setor pouco estudado e compreendido, vêm ganhando dimensão nos últimos anos, com o surgimento de várias agências que disponibilizam ao cliente serviços deste tipo.

Revela-se, deste modo, importante e relevante (dada a visibilidade crescente do setor) compreender de que forma pode uma organização de serviços de *babysitting*, atualmente, deter e manter vantagens competitivas sustentáveis que a diferencie dos restantes concorrentes.

Assim sendo, através da redação deste relatório de estágio, pretende-se responder à seguinte questão de investigação: *Quais as vantagens competitivas numa organização de serviços de Babysitting?*

Os principais objetivos desta investigação passam por identificar as existentes, e desenvolver novas, vantagens competitivas, numa organização de serviços de *babysitting*, tendo por base a empresa *The Nanny Line*.

O relatório de estágio apresenta a estrutura que a seguir se descreve. Em primeiro lugar, construi-se um enquadramento teórico onde são analisadas várias perspetivas acerca dos conceitos e teorias que sustentam a investigação a desenvolver, apresentando como grandes capítulos, o estudo dos conceitos de *Startup*, Vantagem Competitiva, Marketing de Serviços e, por fim, o setor de *Babysitting*.

Tratando-se de um relatório de estágio, a organização *The Nanny Line*, empresa em que o estágio decorreu e permitiu o estudo do fenómeno no local – Barcelona, é identificada e descrita, incluindo uma reflexão sobre todos os serviços disponibilizados aos clientes e, ainda, a descrição dos objetivos do estágio, a enumeração das principais funções desempenhadas enquanto estagiária do departamento de marketing e, ainda, uma reflexão crítica acerca da experiência.

Segue-se a descrição da metodologia escolhida, qualitativa na sua maioria, mas também quantitativa, capaz, não só de sustentar o presente estudo, como também de aportar novas conclusões de relevância para o estado da arte e para o setor.

No seguimento da aplicação da metodologia, divulgam-se alguns resultados obtidos, quer ao nível das descobertas possibilitadas pela execução das técnicas de recolha de dados aplicadas, quer ao nível da contribuição do estágio para a organização.

Por último, destaca-se as conclusões possíveis de retirar da investigação conduzida, permitindo evidenciar as vantagens competitivas que destacam uma agência de babysitting das restantes, tirando proveito daquilo que os clientes mais procuram, de forma a oferecer maior valor para o cliente. O capítulo contém, ainda, as limitações do estudo e as contribuições do mesmo para o estado de arte e para o setor do *babysitting* em Espanha, incidindo-se na sua maioria na cidade de Barcelona.

CAPÍTULO II – Enquadramento teórico

2.1. Startup: conceito e algumas considerações

De forma a entender o conceito de *startup* e a sua envolvente apresentam-se as seguintes ideias provenientes de várias investigações na área de estudo.

Em *The Lean Startup*, Ries (2011, p. 17) define o conceito em análise como uma “*instituição humana concebida para a criação de um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza*”. O autor revela, ainda, não só a importância da presença da inovação na definição de *startup*, como também a necessidade de descobrir uma nova fonte de criação de valor para os consumidores, tendo em atenção o impacto destes produtos nos consumidores finais. “*Startups são concebidas para confrontar situações de extrema incerteza*” sendo que, seguindo a linha de pensamento do autor, criar um negócio que seja a “cópia” de um negócio já existente no mercado, desde o modelo de negócio até ao público-alvo, não pode ser considerado uma *startup*, uma vez que o sucesso da organização estará somente dependente da execução do mesmo. (p. 38)

No entanto, para Blank e Dorf (2020, p. 9) uma *startup* é “*uma organização temporária em busca de um modelo de negócios que seja escalável, repetível e lucrativo.*”

Crowne (2002, citado por Tripathi et al., 2018, p. 2), de forma a descrever o conceito, enumera diversas características, pelo que, para o autor, uma empresa *startup* é uma organização com pouca experiência, que não possui os recursos adequados e é influenciada por vários fatores como investidores, consumidores, concorrentes e o uso de tecnologias de produto dinâmicas.

Nurcahyo, Akbar e Gabriel (2018, p. 44) debruçando-se sobre a temática, concluem que o conceito de *startup*, tantas vezes empregue nos dias de hoje, apresenta diversas características, pelo que, para esta investigação, evidencia-se as seguintes: idade jovem, estrutura informal, estratégia de marketing de nicho e baixa departamentalização.

Vários autores, tais como Ries (2011), Ovans (2015), Magretta (2002), Teece (2010), Blank (2013) defendem que na base de sustentação de uma *startup* deve existir um sólido modelo de negócio, capaz de definir as estratégias necessárias para atuar, o público-alvo, a cadeia de valor criada, entre outros complementos ao negócio.

Estrada, García e Sánchez (2009, p. 179) consideram que as PME não devem cair no erro de atuar por impulso, pois “*(...) o planeamento permite visualizar um futuro desejado a longo prazo e esta visão deve representar o motor que guia as atividades da empresa.*”

2.2. Vantagem Competitiva: do conceito às teorias

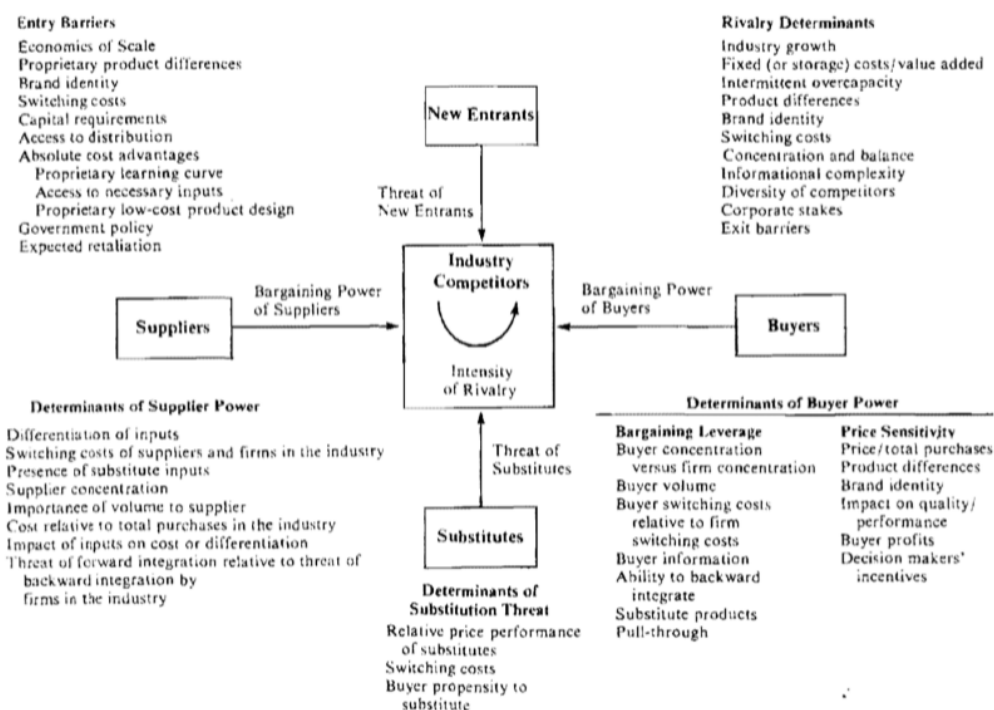
Tendo em conta o objetivo deste trabalho, revela-se necessária a compreensão, em primeiro lugar, do conceito de “vantagem competitiva”.

Desta forma, é possível afirmar, através de uma análise bibliográfica a diversos autores, que a definição deste termo não é consensual.

Para Porter (1985, p. 3), a vantagem competitiva encontra-se no centro do desempenho de uma organização em mercados competitivos, uma vez que *“a vantagem competitiva nasce fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores, excedendo o custo da empresa para a criação do mesmo.”* A visão deste autor acerca do conceito de vantagem competitiva passa, na sua maioria, pela análise do ambiente externo em que as empresas se inserem.

O modelo das 5 forças de Porter corrobora esta afirmação, uma vez que *“em qualquer indústria, quer seja doméstica ou internacional, quer produza um produto ou serviço, as regras da competição incorporam-se em 5 forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade existente entre os concorrentes.”* (p. 4)

Este modelo, desenvolvido pelo autor, serve para determinar a rentabilidade de uma indústria e, segundo esta visão, uma empresa pode desenvolver posicionamentos defensivos contra potências/forças competitivas através das ações levadas a cabo pela mesma (Kretzer e Menezes, 2006).



Ainda, Porter (1985, p. 11) evidencia a existência de três estratégias competitivas genéricas para a obtenção de uma posição acima da média em qualquer indústria: liderança em custos, diferenciação e foco. Estas estratégias competitivas surgem de forma a determinar a posição relativa de uma empresa na indústria onde se insere.

- Na **liderança em custos** “(...) a empresa foca-se em ser o produtor com o custo mais baixo na sua indústria.” As fontes de vantagem de custo podem ser conseguidas através da procura de economias de escala, produtos patenteados/tecnologia própria, acesso preferencial a matérias-primas, canais de distribuição, entre outros. Neste caso, a empresa líder não deve nunca esquecer as bases da diferenciação dos seus produtos ou serviços, isto é, os compradores devem perceber o produto como aceitável e comparável com os restantes da indústria. (p. 12)
- Na **diferenciação** “a empresa procura ser única na indústria em que se insere, no que diz respeito a algumas dimensões que são amplamente valorizadas pelos compradores.” Por detrás desta estratégia está a ideia de que para uma empresa ser líder através da diferenciação deve escolher os atributos para se diferenciar, ao mesmo tempo que os mesmos são diferentes dos concorrentes: a empresa deve ser verdadeiramente única num determinado aspeto ou percebida como tal, se é esperado um preço *premium* praticado pela mesma. A diferenciação pode ser conseguida através do próprio produto, canais de distribuição muito superiores, serviço pós-venda, design e inovação, entre outros. (p.14)
- No **foco** “seleciona-se um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e ajusta-se a estratégia para servir apenas esse(s) segmento(s), excluindo os restantes.” Existem duas variantes na estratégia de foco. Por um lado, uma empresa cuja estratégia passe pelo foco no custo pretende alcançar vantagem de custo no segmento alvo. Por outro lado, no foco na diferenciação a empresa pretende desenvolver a diferenciação no segmento alvo. (pp.15-16)

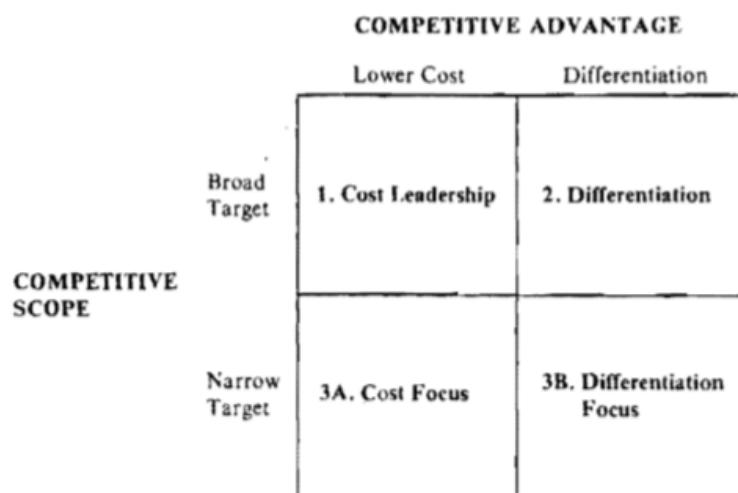


Figura 2- Três Estratégias Genéricas (Porter, 1985, p.12).

Refletindo sobre as 3 Estratégias genéricas de Porter, Teixeira (2011, pp. 120-124) evidencia algumas limitações para as duas primeiras estratégias genéricas.

Tais conclusões são resumidas na seguinte tabela:

	Liderança em custos	Diferenciação
Limitações	1- Focalização excessiva, tendencialmente na produção, esquecendo outras atividades. 2- Facilidade de imitação. 3- Possibilidade da erosão da vantagem de custo. 4- Partilha da matéria-prima/outro fator de produção (com a concorrência). 5- Falta de paridade na diferenciação.	1- A diferença não representar grande valor (o cliente deve valorizar a diferença). 2- Demasiada diferenciação, preço-prêmio demasiado elevado. 3- Diferenciação de fácil imitação. 4- Diluição da marca (extensão de novos produtos/serviços com qualidade inferior). 5- Diferenças de percepção de diferenciação.

Tabela 1- Limitações 3 estratégias genéricas de Porter (adaptado de Teixeira, 2011).

No caso da estratégia de foco, o autor sublinha alguns pressupostos necessários para a sua implementação, tais como a identificação de um grupo específico de clientes, a identificação das necessidades dos mesmos, a averiguação da dimensão do segmento de mercado, a capacidade técnica e de produção e ainda a decisão quanto à base do foco.

Em oposição a esta visão de Porter, surge uma nova escola de pensamento que centra as atenções nos recursos internos, isto é competências, capacidades e habilidades, de uma empresa como a fonte mais relevante de vantagem competitiva (Kretzer e Menezes, 2006). Esta nova abordagem, denominada *Resource-based view*, é predominante na conceção de estratégias modernas.

Penrose (1959, citada por Kretzer e Menezes, 2006, p. 66) é considerada uma das pioneiras no desenvolvimento da perspetiva baseada em recursos. Ora, nesta perspetiva, as medidas estratégicas são determinadas “(...) *pela organização de planos e dos recursos.*”

A ideia vincada por Edith Penrose (1955, p. 532, citada por Rugman e Verbeke, 2004, p. 208) passa pela análise do crescimento de uma empresa com base nos incentivos internos da mesma, isto é “*uma teoria do crescimento de empresas que não se relaciona com eventos externos que acontecem de forma fortuita.*”

Ramalho (2013, p. 5) considera Wernerfelt “(...) *como o grande responsável pelo desenvolvimento da teoria*”, uma vez que o autor perceciona as empresas como um conjunto de recursos e capacidades que, por sua vez, são a fonte de vantagem competitiva de uma organização (sob condição do controlo eficiente desses recursos e capacidades).

Barney (1991, p. 102) declara que uma empresa pode afirmar deter vantagem competitiva quando “*implementa uma estratégia de criação de valor que não se encontra, em simultâneo, a ser implementada por outros atuais ou potenciais concorrentes.*”

Já no conceito de vantagem competitiva sustentável (*sustained competitive advantage*), o autor acrescenta a condição de que as restantes empresas que atuam no mercado não conseguem copiar/duplicar os proveitos da estratégia.

Grant (1991, p. 119), de forma a contribuir para a visão RBV, diferencia os conceitos de recursos – “*inputs no processo de produção*” – e capacidades – “*capacidade (capacity) para uma equipa de recursos (team of resources) realizar determinada tarefa ou atividade.*”, sendo que os recursos são a fonte das capacidades de uma empresa e estas, por sua vez, são a principal fonte de vantagem competitiva.

Estes dois autores convergem as suas ideias na identificação de duas hipóteses como ponto de partida necessário para a consecução de vantagem competitiva sustentável, seguindo a visão RBV: (1) a Heterogeneidade dos recursos de uma empresa, ou seja a detenção de recursos diferenciados, dificilmente obtidos pela concorrência e (2) a Imobilidade dos recursos, ou melhor, os recursos não devem ser móveis, de forma a que não sejam de fácil acesso.

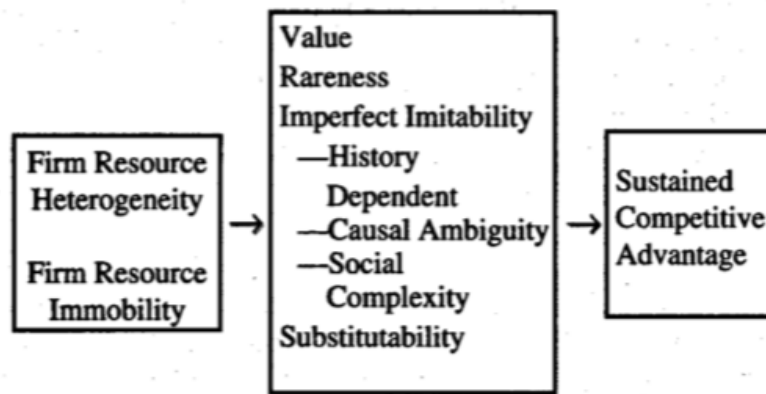


Figura 3- A relação entre a Heterogeneidade dos recursos e Imobilidade, Valor, Raridade, Imperfeitamente imitáveis e Substituibilidade e Vantagem Competitiva Sustentável (Barney, 1991, p. 112).

Esta análise, apelidada inicialmente VRIS, foi alvo de um ajuste feito pelo autor, em conjunto com Wright (Barney e Wright, 1998), retirando-se o elemento substituíbilidade (S) para considerar uma nova dimensão, a organização (O), pelo que passa a designar-se VRIO:

- Valor: recursos que apórtem valor às estratégias definidas pela empresa, no sentido de contribuírem para a melhoria da eficiência e eficácia.
- Raridade: os recursos não devem ser comuns, isto é, para gerarem vantagem competitiva não podem ser partilhados/acessíveis aos restantes concorrentes.
- Imperfeitamente Imitáveis: os recursos, em ordem a criar vantagem competitiva sustentável, devem ser difíceis de imitar, por parte dos concorrentes.
- Organização: os autores consideram que, de forma a potenciar as vantagens que os recursos podem aportar, a empresa tem que estar organizada em prol da capitalização dos mesmos.

Peteraf (1993, pp. 183-185) contribui para esta visão da vantagem competitiva intimamente relacionada com a gestão dos recursos que cada organização dispõe. A autora define o conceito em análise como “*retornos sustentados acima do normal*” (*sustained above normal returns*), afirmando que os recursos imperfeitos ao nível da sua mobilidade, isto é, recursos que são imutáveis/imoveis estão, de certa forma, especializados para determinada organização e, por isso, podem ser considerados como fonte de vantagem competitiva.

O conceito em estudo é também percecionado como estando intimamente relacionado com a criação de valor económico por autores como Ghemawat e Rivkin (1999), Dranove, Besanko, Shanley e Schaefer (2017) e Barney (2002).

Para Ghemawat e Rivkin (1999, p. 49) “*Uma empresa como a Nucor que ganha retornos financeiros superiores dentro da sua indústria (ou do seu grupo estratégico) a longo prazo*

pode ser apontada como uma entidade que dispõe de uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.”

Ainda, Dranove et al. (2017) consideram igualmente válida a percepção de criação de valor económico, afirmando que, uma organização tem vantagem competitiva no mercado quando detém uma taxa de lucro mais elevada que as organizações concorrentes do mesmo mercado. Tendo por base a criação de valor económico, Barney (2002) afirma que uma empresa só consegue experienciar vantagem competitiva quando as suas ações direcionadas para a indústria ou mercado criam valor económico, ações estas que muito poucas organizações da concorrência praticam.

Já Saloner, Shepard e Podolny (2001) revelam que a maioria das formas de vantagem competitiva pode apresentar duas vertentes, ou seja, por um lado uma organização detém vantagem competitiva no setor se conseguir produzir os seus serviços ou produtos e fizer com que os seus consumidores lhes confirmem mais valor que aos restantes produzidos pela concorrência e, por outro lado, uma organização detém vantagem competitiva se conseguir produzir os seus serviços e produtos a um custo menor do que praticado pela concorrência do setor. Os autores sugerem que para a progressão de uma empresa esta deve capturar o valor que está a criar. Para ser capaz de criar e capturar valor a empresa deve deter uma vantagem competitiva sustentável.

Nesta mesma linha de pensamento, Jean-Jacques Lambin (2000, pp. 269-270) define o conceito de vantagem competitiva como “(...) *as características ou atributos de um produto ou marca que lhe conferem certa superioridade sobre os seus concorrentes imediatos.*”

O autor explica que esta superioridade, por sua vez relativa, pode originar-se através de vários fatores. Assim sendo, a vantagem competitiva pode ser interna ou externa.

A vantagem competitiva é considerada externa quando se fundamenta nas qualidades do produto que criam valor para o consumidor. Uma estratégia que tenha como base a vantagem competitiva externa é uma estratégia que prima pela diferenciação, testando o *know-how* de marketing da organização, pois procura responder a necessidades dos clientes ainda não satisfeitas. A vantagem competitiva interna resulta de uma melhor produtividade da organização. Uma estratégia assente na vantagem competitiva interna é uma estratégia de dominação de custos, colocando em causa o *know-how* organizacional e tecnológico.

Abdel e Romo (2005) sustentam que uma organização detém vantagem competitiva através dos seus métodos de produção e de organização, por sua vez refletidos no preço e na

qualidade do produto final, em relação aos métodos dos seus rivais no mercado em que atuam.

2.2.1. Tabela Comparativa: Vantagem Competitiva

Autores	Conceito/Teoria
Porter	A vantagem competitiva deriva, na sua maioria, da análise da envolvente/ambiente externo da empresa.
Penrose, Wernerfelt, Barney, Wright, Grant e Peteraf	A vantagem competitiva resulta da gestão dos recursos internos de uma empresa.
Ghemawat e Rivkin, Dranove et al. e Barney	O conceito de vantagem competitiva está relacionado com a criação de valor económico.
Saloner, Shepard e Podolny	A vantagem competitiva surge da (1) criação de valor para o cliente (superior à concorrência) e (2) produção a um custo inferior ao da concorrência.
Jean-Jacques Lambin	A vantagem competitiva de uma organização pode ser externa, como também interna.
Abdel e Romo	A vantagem competitiva resulta dos métodos de produção e organização de uma empresa.

Tabela 2- Tabela Comparativa do conceito de vantagem competitiva segundo os autores analisados.

Assim, após a apresentação de várias definições e conceções de vantagem competitiva, torna-se relevante perceber de que forma as organizações podem desenvolver, melhorar e manter a sua vantagem competitiva em mercados altamente explorados da atualidade.

Jun e Rowley (2019) consideram na sua investigação, para o período entre 1953 e 2013, a existência de quatro fontes que conduzem à aquisição de vantagem competitiva. Em primeiro lugar, o *Market and Industry-based view (MIBV)*. Salientam que esta teoria surge no período inicial de investigação sobre o tema, uma vez que se acreditava que os fatores da indústria e a orientação externa do mercado eram os principais determinantes na *performance* de uma empresa.

No entanto, a partir de 1980 o foco centra-se nos recursos internos da organização, teoria denominada de *Resource-based view (RBV)* que categoriza os recursos como físicos, monetários, humanos, tangíveis e intangíveis. Derivando desta nova teoria, surge a *Capability-based view (CBV)*, defendendo que as capacidades nucleares ou dinâmicas são a fonte da vantagem competitiva, enquanto que os recursos são as fontes das capacidades. A teoria implica que os recursos e as capacidades não são independentes, mas sim

interdependentes e, combinados entre si criam, eventualmente, vantagem competitiva. Um dos grandes impulsionadores desta teoria foi Robert Morris Grant.

A *Knowledge-based view (KBV)*, que deriva igualmente da *RBV*, preconiza que o conhecimento e os seus derivados se tornam os fatores mais importantes na produção da vantagem competitiva. Esta teoria inclui estudos que analisam novas fontes de vantagem competitiva, como, por exemplo, investimento em I&D e capacidade de serviço.

Coincidindo com o estudo de Jun e Rowley (2019), Wang (2014, pp. 38-39) revela as mesmas fontes que estão na origem da vantagem competitiva. No entanto, acrescenta duas novas teorias: a *Relational View of Strategy*, que tem por base a consecução de vantagem competitiva através da análise de componentes essenciais como as rotinas de *network* e os processos (análise interorganizacional), e a *Transient Advantage*, que admite que as oportunidades que conduzem à vantagem competitiva são transitórias, estando sempre em constante mudança.

Por sua vez, Christensen (2001) considera que a vantagem competitiva depende de fatores específicos que estão ao alcance da organização sob determinadas condições num contexto espacial específico.

Para terminar, também Negulescu (2019) propõe como fontes de vantagem competitiva fontes externas e fontes internas.

A autora esclarece que o papel dos fatores externos é o resultado da aptidão de uma empresa em responder às mudanças. Desta forma, estas fontes externas (e.g. mudança nos preços) conferem vantagem competitiva, na medida em que em situações de alteração no ambiente externo, a empresa pode reajustar a sua estratégia e desenvolver novas oportunidades para gerar lucro. Por fontes internas (e.g. a capacidade de inovação) entendem-se os aspetos dentro da própria empresa, novas ideias ou abordagens, capazes de desenvolver vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

2.2.2. Vantagem Competitiva e Estratégia

Muitas vezes, na bibliografia sobre o conceito em estudo, vantagem competitiva e estratégia surgem relacionadas. Com este subcapítulo pretende-se mostrar, através da perspetiva de vários autores, de que forma estes dois conceitos se podem relacionar.

Chaffee (1985) revela que os teóricos que segmentam o constructo estratégia (*who segment the strategy construct*) apresentam uma concordância implícita na inclusão das ações

tomadas, do conteúdo da estratégia e dos processos, através dos quais as ações são decididas e implementadas, aquando do estudo da estratégia.

Desta forma, apresenta três grandes modelos da estratégia, cujos nomes representam o seu foco principal:

1. O modelo linear preconiza que a estratégia consiste no conjunto de decisões, ações ou planos, de longo prazo, que determinam e alcançam objetivos viáveis e na adoção de ações e afetação de recursos para o alcance de objetivos.
2. O modelo adaptativo, através do qual a estratégia é percebida como o desenvolvimento de um debate viável entre as oportunidades e os riscos presentes no ambiente e as capacidades e recursos de uma empresa, que lhe permitem explorar estes fatores externos. O “objetivo”, neste modelo, é traduzido pela aliança da empresa com o ambiente em que se insere.
3. O modelo interpretativo, que perspetiva a estratégia como um comportamento calculado em situações não programadas, sendo que o conceito deve ser considerado como uma atividade estendida a toda a organização. Nesta perspetiva, acredita-se que o fator crítico na conquista de comportamentos estratégicos é a motivação.

Mintzberg (1987, p.11) afirma que *“o campo da gestão estratégica não pode depender apenas duma definição de estratégia.”*

O autor propõe, assim, 5 definições de estratégia assentes nos “5 P da estratégia”: plano, manobra (*ploy*), padrão, posição e perspetiva. A estratégia vista como um plano (geral ou específico) é descrita como um curso de ação planeado de forma consciente, uma espécie de diretriz desenhada para lidar com uma situação. Se a estratégia como manobra é destinada a enganar/retirar um adversário ou concorrente, o terceiro “p” entende a estratégia como padrão de comportamentos que atuam de forma consistente. Já a estratégia como posição situa a organização no seu ambiente, tornando-se a *“força mediadora”* entre o contexto interno (organização) e o contexto externo (meio envolvente). Por último, a perceção da estratégia como perspetiva considera a estratégia como um conceito abstrato, partilhada por todos os membros de uma organização, através das suas intenções e/ou pelas suas ações.

Porter (1996, p.8) considera a estratégia como *“a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades diferentes”*, sendo que a essência do conceito em análise passa pela escolha da prática de atividades diferentes das que são propostas pelos

concorrentes. Afirmar igualmente que a vantagem competitiva resulta, fundamentalmente, da combinação eficaz das condições nacionais¹ e da estratégia empresarial (Porter, 1990a).

Por sua vez, Ansoff (1988, citado por Nollet, Ponce e Campbell, 2005) revela que a estratégia é um dos vários conjuntos de regras de tomada de decisão (*decision-making*) para a orientação do comportamento organizacional.

Ansoff (1957) apresenta uma matriz destinada a auxiliar a análise das diferentes formas de crescimento de uma empresa, introduzindo um novo conceito no seio da investigação sobre estratégia: “produto/mercado”. A matriz de Ansoff, igualmente conhecida por matriz de vetores de crescimento, evidencia a existência de quatro hipóteses de crescimento, como é possível verificar na seguinte figura:

<div>Produtos</div> <div>Mercados</div>	Produtos atuais	Novos produtos
	Mercado atual	Desenvolvimento de Produto
Novos mercados	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Tabela 3- Matriz de Ansoff.

As estratégias de penetração do mercado (comercialização dos produtos existentes a clientes existentes) podem ser, entre outras, o reposicionamento da marca e aquisição de mercados. As estratégias de desenvolvimento de produto (comercialização de novos produtos a clientes existentes) são, por exemplo, o aumento de características e a extensão da gama de produtos. As estratégias de desenvolvimento de mercado (comercialização do produto existente num mercado novo) passam, entre outras, pela comercialização numa região nova e persecução de novos segmentos. Por último, a diversificação (comercialização de produtos novos a clientes novos) divide-se em concêntrica (e.g. acrescento de atividades novas, complementares das existentes) e conglomerada (e.g. entrada em setores totalmente novos não relacionados). Nesta matriz de mercado/produto pode-se, ainda, falar de estratégias de integração a montante, a jusante e horizontal.

¹ O diamante de Porter, desenvolvido em 1989, ressalta esta perceção do ambiente institucional como possibilitador de competitividade para as empresas, tendo em conta os quatro vértices destacados no diamante: (1) estratégia da empresa, estrutura do setor e competição, (2) condições dos fatores, (3) indústrias de suporte e relacionadas e (4) condições da procura.

Mazzarol, Reboud e Soutar (2009, p. 329) definem o conceito de estratégia como a análise do ambiente externo da organização, as tendências de mercado e a alocação de recursos de forma a desenvolver a posição competitiva da organização. Acrescenta ainda que o processo de planeamento estratégico “(...) *refere-se à implementação das estratégias e à gestão operacional do negócio.*”

Aaker e McLoughlin (2009) definem o conceito de estratégia com base em quatro dimensões: (1) estratégia de investimento no produto-mercado, (2) a proposta de valor para o cliente, (3) ativos e competências e (4) estratégias funcionais e programas.

O autor propõe o seguinte modelo:

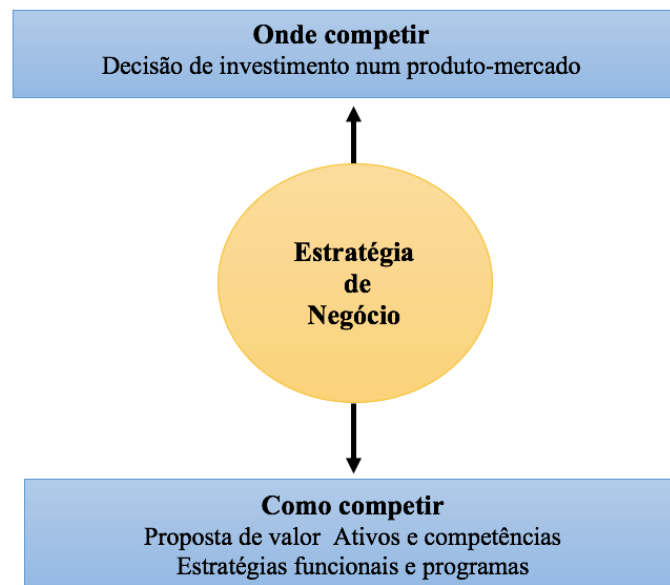


Figura 4- Estratégia de negócio (adaptado de Aaker e McLoughlin, 2009).

A decisão de investimento, isto é, **onde competir**, pressupõe algumas questões, como “que setores devem receber investimentos em recursos e atenção administrativa (*management attention*)?”. A seleção de opções estratégicas, ou seja, **como competir**, envolve outras preocupações, “quais são as propostas de valor?” e “quais os fatores-chave de sucesso?”.

Estrada et al. (2009) defendem que a fixação de objetivos, bem como a determinação de um sólido planeamento estratégico e ações para alcançar esses objetivos são estritamente necessários para a eficácia e eficiência das PME. Com base em evidências empíricas retiradas da investigação, os autores concluem que as PME com maior sucesso são aquelas que planeiam estrategicamente, inovam nos seus processos, produtos e gestão, possuindo igualmente um nível tecnológico superior em relação à concorrência que enfrentam no setor em que se encontram.

Ainda, Mora-Riapira, Vera-Colina e Melgrarejo-Molina (2013, p. 86) sustentam, através de estudo empírico, que o planeamento estratégico contribui significativamente para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da competitividade das empresas. Acrescentam “*As ferramentas do planeamento estratégico e o controlo da gestão podem contribuir de forma a melhorar o desempenho das diferentes funções empresariais e impactar na consolidação e crescimento de negócios, com níveis mais altos de competitividade (...).*”

Para terminar, Negulescu (2019, p. 76) contribui positivamente para a evidência da relação entre os conceitos em estudo, uma vez que afirma que o propósito da estratégia de uma organização passa pela criação e manutenção da vantagem competitiva, de forma a que se cumpram os objetivos definidos pela gestão. “*Assim, a estratégia de uma empresa deve ser direcionada para a criação de novas vantagens, que por sua vez conduzirão ao aumento da satisfação do cliente e da assimetria em relação aos concorrentes.*”

As estratégias de uma empresa devem, desta forma, fundar-se nas vantagens competitivas sustentadas da mesma, procurando a consecução atenta e frequente de novas vantagens, com vista à criação de valor para o cliente.

2.2.3. Competitividade

Associado ao conceito de competitividade surge o conceito de vantagem competitiva.

Heseltine (1994) considera o conceito de competitividade como a capacidade de produzir os produtos e serviços certos, ao preço certo, com a qualidade certa e no tempo certo. Por outras palavras, competitividade significa “*responder às necessidades dos clientes com mais eficiência e eficácia que as restantes empresas.*” (p.8)

Pitts e Lagnevik (1998) descrevem a competitividade como um conceito relativo, tendo em conta que se relaciona com o desempenho (*performance*) *vis-à-vis* de um concorrente, seja este uma empresa ou economia. No entanto, salientam a importância de observar o conceito como dinâmico, considerando as mudanças sentidas no mercado, relacionado com a manutenção e a conquista de quota de mercado no futuro.

A competitividade empresarial é ainda compreendida como um conceito que resulta/determinado pelas vantagens competitivas detidas por uma empresa. (Abdel e Romo, 2005 e Porter, 1990b)

Segundo Rubio e Aragón (2006) a competitividade é a capacidade de uma empresa para, ao mesmo tempo que compete com outras do mesmo setor, alcançar uma posição competitiva favorável que permita obter um desempenho superior às organizações concorrentes.

Solleiro e Castañón (2005) evidenciam que o desempenho competitivo de uma organização depende da sua capacidade para controlar e gerir os elementos internos da mesma (e.g. marketing e distribuição, seleção do portefólio de produtos/serviços, organização interna, etc.) e que a competitividade depende igualmente da qualidade das interações que a organização estabelece com diferentes fatores (e.g. ambiente macroeconómico, infraestruturas físicas, infraestruturas institucionais- serviços financeiros, suporte de exportação, sistemas legais, etc.).²

Saavedra (2012), com vista a contribuir para a investigação do conceito de competitividade nas organizações, destaca o *Mapa da Competitividade*, proposto pelo *Banco Interamericano de Desarrollo – BID*. Este mapa compreende oito áreas das organizações, sendo que cada área deve ser pontuada de forma a se realizar, no final, um diagrama de pontos fortes e pontos fracos da organização. As áreas que devem ser analisadas e avaliadas dividem-se da seguinte forma:

(1) Planeamento Estratégico	(5) Contabilidade e Finanças
(2) Produção e Operações	(6) Recursos Humanos
(3) Garantia da Qualidade	(7) Sistemas de Informação
(4) Comercialização	(8) Gestão ambiental

Tabela 4: Áreas de avaliação para a competitividade do BID (adaptado de Saavedra, 2012).

Para além deste método, o *World Economic Forum* apresenta anualmente um relatório denominado “*Global Competitiveness Report*”, através do qual vários pilares são analisados, de forma a classificar cada país, tendo em conta o seu nível de competitividade. Assim, este relatório leva em consideração 12 indicadores analisados ao nível de cada país: **(1)** instituições, **(2)** infraestruturas, **(3)** adoção de ICT (*information and communication technology*), **(4)** estabilidade macroeconómica, **(5)** saúde, **(6)** habilidades, **(7)** produto-mercado, **(8)** mercado laboral, **(9)** sistema financeiro, **(10)** dimensão do mercado, **(11)** dinamismo de negócio e **(12)** capacidade de inovação.

Um outro contributo para a compreensão do conceito de competitividade surge através da investigação desenvolvida por Estrada et al. (2009, p. 171). Segundo os autores, a competitividade “(...) transformou-se numa exigência para sobreviver e um requisito para obter bons resultados.” Consideram que a competitividade de uma empresa é algo dinâmico que se transforma ao longo do tempo, pois os fatores que tinham um papel determinante no

² Salientamos, uma vez mais, a importância do Estado na criação das condições para a competitividade.

passado são substituídos por novos fatores que vão surgindo como consequência do mundo global e da própria dinâmica empresarial dos dias de hoje. Os autores definem, ainda, duas perspectivas relacionadas com a competitividade, isto é, por um lado consideram que as organizações são afetadas por fatores externos e, por outro lado, a competitividade da organização é determinada pelos seus fatores internos. Como fatores internos, que devem ser considerados para avaliar a competitividade da organização, consideram os recursos humanos, o planeamento estratégico, a inovação e tecnologia e a qualidade. Para terminar, concluem que *“Devido à importância das PME e a sua problemática no que diz respeito à sobrevivência e em competir em mercados cada vez mais exigentes, revela-se de extrema importância a necessidade de analisar os fatores que determinam a sua competitividade”* (p. 178), inferência de particular relevância para o presente trabalho.

2.2.4. Vantagem Competitiva e Inovação

Como evidenciado anteriormente, o conceito, quer de vantagem competitiva, quer de competitividade, apresentam-se em constante evolução, conforme preconizado por Porter e Linde (1995).

Todavia, surge um outro conceito relacionado com a competitividade: a inovação, presente em autores como Porter (1990 a, b), Porter e Linde (1995), Estrada et al. (2009) e Martínez, Charterina e Araujo (2010).

Porter (1990a, p.12) afirma que o *“melhoramento/aperfeiçoamento e a inovação são o centro (at the heart) da vantagem competitiva”*. O autor declara ainda que *“as empresas atingem vantagem competitiva através de atos de inovação”* (Porter, 1990b, p. 74).

Assim sendo, Porter e Linde (1995) destacam a inovação como um conceito que inclui o desenho de um produto ou serviço, o segmento a que se destina, como é produzido, comercializado e apoiado. Consideram a inovação como fonte de vantagem competitiva para uma organização, destacando o papel importante das alterações legislativas ambientais para enaltecer a competitividade. Acrescentam ainda que *“Ao invés de tentarem inovar em todas as direções, as organizações decidem com base na sua perceção da situação competitiva e do mundo à sua volta.”* (p. 99)

A inovação, quando associada aos impactos ambientais, adquire essencialmente duas formas, segundo os autores em questão. Por um lado, compensações ao nível dos produtos, ou seja, ocorre quando as leis ambientais, não só preconizam menos poluição, mas também resultam na criação de novos produtos com melhor capacidade de funcionamento, melhor

qualidade e mais seguros. Por outro lado, ao nível dos processos, isto é, ocorre quando as regulamentações ambientais não só conduzem a menos poluição, mas também resultam numa maior produtividade dos recursos (e.g. menor consumo de energia no fabrico dos produtos). Concluem, desta forma, que o *“sucesso deve envolver soluções com base na inovação que promovem em simultâneo o ambientalismo e a competitividade industrial.”* (p. 116)

Já Estrada et al. (2009, p. 179) preconizam que a inovação está intimamente relacionada com o sucesso competitivo das PME. Assim, consideram que a inovação deve ser percebida como *“um processo permanente onde se privilegiam a iniciativa, as novas ideias e através do qual se quebrem as estruturas já estabelecidas; de forma a converter a inovação não numa moda, mas sim numa forma de pensar e gerir.”*

Martínez et al. (2010, p. 180), utilizando uma metodologia qualitativa ao realizar entrevistas a diretores de diversas organizações, verificam que *“Entre os fatores internos de competitividade estudados, as capacidades de inovação constituem com distinção o fator com um maior poder explicativo sobre o desempenho de uma empresa.”*

2.3. Marketing de Serviços

2.3.1. Conceito de serviço e outros contributos

Tratando-se de um relatório de estágio, que tem por base a análise de uma *startup* que incide o seu negócio na vertente dos serviços, apresenta-se como relevante o esclarecimento de alguns conceitos, bem como de outros contributos, relacionados com o marketing de serviços.

Em primeiro lugar, no marketing tradicional de produtos, os “produtos físicos” - aqueles que são o resultado do processo de produção- são a chave variável, sob a qual giram as outras atividades de marketing. No entanto, quando não existe produto, o marketing sofre alterações, tendo em conta que só existe o processo a partir do momento em que o cliente começa a fazer parte do mesmo. É através desta diferença que se torna perceptível a base do marketing de serviços (Grönroos, 1998).

Apresenta-se como pertinente a elucidação do conceito de marketing mix (Borden, 1964), definido como as principais áreas das atividades de marketing que exigem decisões de gestão. Composto por 4 P – Produto, Preço, Distribuição (*Place*) e Comunicação (*Promotion*) – são variáveis de decisão central, interrelacionadas e dependentes entre elas

em certa medida, que podem ser usadas para satisfazer ou comunicar com os clientes (Zeithaml e Bitner, 2000).

Zeithaml e Bitner (2000) e Lovelock e Wirtz (2015) evidenciam uma fusão entre o marketing mix tradicional e o marketing mix de serviços. De outro modo, o marketing mix de serviços, por um lado, apresenta as quatro variáveis iniciais do marketing mix tradicional (os 4 P) e, por outro lado, acrescenta 3 novos P, sendo estes as Pessoas, a Evidência física (Physical evidence) e os Processos. No entanto, Chaffey e Smith (2017) destacam um oitavo P no marketing mix de serviços, relativo às Parcerias.

Para além das quatro variáveis do marketing mix tradicional, previamente mencionadas, os seguintes 4 P constituem o marketing mix de serviços:

- Pessoas- todos os atores humanos que participem na entrega do serviço e assim influenciam a perceção do comprador (inclui aspetos como aparência e atitudes)
- Evidência física (*Physical evidence*)- inclui todas as representações tangíveis do serviço (e.g. instalação da empresa, folhetos, equipamentos)
- Processos- os procedimentos, mecanismos e o fluxo de atividades pelos quais o serviço é realizado (serviço de entrega e sistemas operacionais)
- Parcerias³- alianças que, identificadas de forma oportuna e estruturada, são vistas como chaves que abrem portas a novos mercados e novos segmentos-alvo.

Assim, revela-se importante clarificar o conceito de serviços e aquilo que engloba.

Grönroos (2001) explica que o serviço é um processo que conduz a um resultado durante a ação parcialmente simultânea dos processos de produção e consumo.

Lovelock e Wirtz (2015) explicam o conceito em análise como atividades económicas que englobam a interação de duas partes, isto é, uma interação, na qual exista a troca de valor entre dois agentes (o vendedor e o comprador) num determinado mercado. Caracterizam ainda os serviços como desempenhos geralmente baseados no tempo.

Também para Armstrong, Adam, Denize e Kotler (2014, p. 204), os serviços são uma forma de produto que consiste em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas para venda, na sua essência intangíveis, não resultando na posse (*ownership*) de algo.

Zeithaml e Bitner (2000) afirmam que os serviços são ações (*deeds*), processos e desempenhos que englobam uma ampla variedade de indústrias.

³ Podem manifestar-se em acordos de produção e marketing, alianças estratégicas, etc. (Ribeiro, 2015).

Gummesson (2007, p. 116) considera que “*não existe uma definição geralmente aceita e completa de serviços. Serviços podem ser basicamente referidos como atividades e processos dinâmicos.*” O autor considera ainda oportuno analisar a ideia de “*service encounter*” desenvolvida pelo marketing de serviços, pelo que procedeu à construção de um modelo, através do qual se pretende entender a interatividade entre os clientes e os fornecedores do serviço.

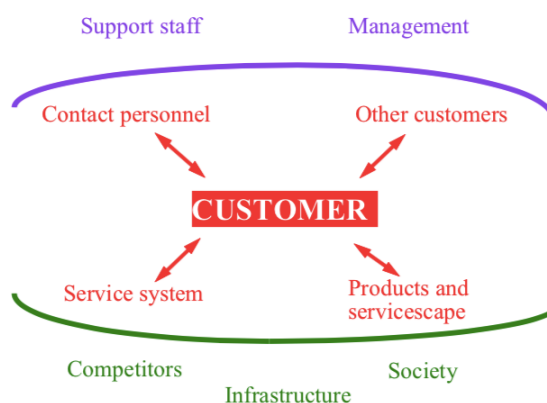


Figura 5- Modelo de interatividade, derivado do "Service Encounter". Gummesson (2007)

Encontro de serviço (*service encounter*), para Gummesson (2007), é o contacto pessoal desenvolvido pela produção do serviço, constituindo uma parte importante na perceção da qualidade do serviço por parte do cliente. Lovelock e Wirtz (2015) descrevem o conceito como o período durante o qual os clientes interagem diretamente com um serviço.

Zeithaml e Bitner (2000) definem o encontro de serviço⁴, ou momento da verdade, como a interação do cliente com a empresa prestadora do serviço, afirmando que qualquer tipo de encontro pode ser crítico na determinação da satisfação e lealdade⁵ do cliente.

No que diz respeito ao conceito em questão é conveniente esclarecer, sob as perspetivas de vários autores, a caracterização dos serviços que os diferencia dos produtos.

Moeller (2010) menciona Jean-Baptiste Say⁶ como o autor pioneiro na caracterização dos serviços, destacando a imaterialidade (mais tarde designada de intangibilidade) e inseparabilidade dos mesmos.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) apresentam três grandes características que devem ser reconhecidas para uma compreensão completa da qualidade de serviço, sendo a intangibilidade, a heterogeneidade e a inseparabilidade.

⁴ Denotam 3 tipos: encontro remoto (*remote*), encontro por telefone e encontro cara-a-cara (*face-to-face*).

⁵ Compromisso de um cliente em visitar, de forma continuada, uma empresa específica durante um longo período (Lovelock e Wirtz, 2015).

⁶ Na sua obra: *A treatise on political economy: or the production, distribution, and consumption of wealth* (1836).

Acrescentado à ideia destes autores, Kotler (2000), Zeithaml e Bitner (2000) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2001) evidenciam quatro grandes características intrínsecas aos serviços, permitindo a distinção dos recursos tangíveis, nomeadamente a Intangibilidade, a Percibilidade, a Simultaneidade (ou Inseparabilidade) e a Heterogeneidade.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), atribuem aos serviços um carácter intangível, afirmando que se constituem em *performances* e experiências.

Ainda, Hoffman e Bateson (2010) caracterizam os serviços segundo a: (1) Intangibilidade (pois apresentam-se como *performances* e não objetos), isto é não podem ser tocados ou vistos como objetos, o que apresenta algumas limitações, como, por exemplo, na apreciação/avaliação do cliente no que diz respeito à qualidade do serviço prestado; (2) Inseparabilidade entre produção e consumo, visto que o serviço é primeiramente vendido e só depois o prestador do serviço produz em simultâneo aquilo que o cliente consome; (3) Heterogeneidade, tendo em conta a suscetibilidade na variação da *performance* de um serviço de uma transação para outra, nomeadamente ao nível do cliente, do colaborador e da própria envolvente do serviço e (4) Percibilidade, pois os serviços não podem ser armazenados, nem revendidos ou devolvidos.

	Intangibilidade	Inseparabilidade/ Simultaneidade	Heterogeneidade	Percibilidade
Desafios resultantes	<ul style="list-style-type: none"> - Os serviços não podem ser armazenados. - Falta de patentes nos serviços (fácil de copiar). 	<ul style="list-style-type: none"> - Quem providencia o serviço está fisicamente conectado ao serviço. - O consumidor está envolvido na produção do serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estandardização do serviço e controlo da qualidade são de difícil obtenção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procura excede ou fica aquém da oferta de serviço disponível (questão da capacidade de serviço).

Tabela 5- Possíveis desafios resultantes das características dos serviços (adaptado de Hoffman e Bateson, 2010).

2.3.2. Modelos da Qualidade dos Serviços

Esclarecidos, quer o conceito de serviços, quer as suas características, aborda-se brevemente os conceitos de qualidade e qualidade de serviço.

Enquanto conceito, a qualidade pode ser entendida como um aglomerado de características de um serviço/produto, que, de forma conjunta, satisfazem as necessidades e expectativas do cliente (Pires, 2006).

Segundo Cota (2006), a qualidade de serviço, não só é indispensável para o sucesso de qualquer organização de serviços, como também constitui uma das principais fontes de vantagem competitiva no setor, considerando-se, assim, um fator crítico para a competitividade da organização (Lewis, 1989).

Lovelock e Wirtz (2015) definem a qualidade de serviço como avaliações cognitivas a longo prazo feitas pelos clientes acerca da prestação do serviço de uma empresa.

Zeithaml e Bitner (2000) descrevem a qualidade de serviço como um componente crítico da percepção do cliente, considerando a existência de 5 dimensões da qualidade de serviço: (1) confiabilidade – prestar o serviço prometido–, (2) capacidade de resposta (*responsiveness*), (3) confiança/garantia (*assurance*), (4) empatia e (5) tangibilidade. Estas dimensões revelam a forma como os clientes percebem a qualidade do serviço.

Berry e Parasuraman (2004, p. 7) consideram que a qualidade do serviço é o pilar do marketing de serviços, visto que o produto central (*core*) é, na verdade, um desempenho, acrescentando que “*os serviços são dominados pelas qualidades de experiência, atributos que podem ser avaliados de forma significativa apenas após a compra ou durante o processo de produção-consumo.*”

Reconhecendo que a qualidade é, em grande parte, o pilar que sustenta o sucesso de uma organização de serviços, o objetivo de gerir a qualidade do serviço prestado ganha relevância entre vários autores.

Assim sendo, enquadrando esta temática no propósito desta investigação, serão apenas analisados dois modelos/instrumentos que avaliam a qualidade de serviço.

Em primeiro lugar, o Modelo SERVQUAL, desenvolvido por *Parasuraman, Berry e Zeithaml* em 1988. Este modelo foi desenvolvido através da análise das lacunas presentes nos serviços- os *gaps* existentes entre aquilo que os inquiridos esperavam e as percepções dos mesmos- destacando-se 5 *gaps*⁷.

O modelo SERVQUAL, que inicialmente contava com 10 dimensões de avaliação da qualidade em serviços, corresponde, nos dias de hoje, a um modelo de avaliação composto por cinco dimensões (que sintetizam as anteriores 10), que apresentam um total de 22 itens correspondentes à percepção e respetiva avaliação do serviço.

⁷ O modelo dos 5 *Gaps*, proposto em 1985 por Parasuraman, Zeithaml e Berry, assenta nas discrepâncias existentes entre as expectativas e a percepção do serviço desempenhado por parte dos clientes, que podem afetar a percepção da qualidade do serviço.

Os *gaps* salientados são os seguintes: (1) Discrepância entre expectativas do cliente e percepções da gestão; (2) Discrepância entre as percepções da gestão e as especificações da qualidade do serviço; (3) Discrepância entre as especificações da qualidade do serviço e o serviço prestado; (4) Discrepância entre o serviço prestado e a comunicação externa com os clientes; (5) Discrepância entre o serviço esperado e o serviço percebido.

As cinco dimensões são:

- **Tangibilidade-** aparência das instalações e dos colaboradores, equipamentos e escritórios/espacos físicos.
- **Fiabilidade-** (dimensão mais importante considerada pelos autores) reside na capacidade da prestação dos serviços garantidos de forma fiável e precisa.
- **Capacidade de Resposta/Prontidão-** capacidade de supressão das necessidades do cliente, prestando um serviço de forma atenta e com base na prontidão.
- **Confiança-** referente à confiança e à segurança transmitida pelos colaboradores, através do seu conhecimento, amabilidade e obediência.
- **Empatia-** corresponde à capacidade de personalizar a atenção dos colaboradores em prol da compreensão e satisfação das necessidades específicas dos clientes.

Este tipo de avaliação consiste no preenchimento de um inquérito, dirigido aos clientes, dividido em duas partes (44 perguntas no total). A primeira parte corresponde às expetativas que o cliente tem sobre o serviço e a segunda parte é relativa às perceções dos mesmos sobre o serviço prestado. Ainda, os inquiridos devem proceder a uma classificação de cada item seguindo uma escala de Likert de sete pontos, compreendidos entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente” (Ok, Suy, Chhay e Choun, 2018; Lovelock e Bitner, 2015 & Jain e Gupta, 2004).

Segundo Veiga e Faria (2005), é possível retirar três tipos de conclusões através da relação entre as expetativas e as perceções dos clientes:

- Expetativas inferiores às perceções ($E < P$): A qualidade percebida é satisfatória.
- Expetativas iguais às perceções ($E = P$): A qualidade percebida é aceitável.
- Expetativas superam as perceções ($E > P$): A qualidade percebida é insatisfatória.

Para concluir, o objetivo da aplicação do modelo de SERVQUAL passa pela formação de estratégias, de forma a que se consiga prestar um serviço de qualidade e competitivo ao mesmo tempo (Orrego, Cymrot, Barbosa e Beraldo, 2010).

De seguida, o modelo SERVPERF surge através da apresentação de novas propostas com o objetivo de avaliar a qualidade nos serviços.

Desenvolvido por Cronin e Taylor em 1992, este modelo, baseado no modelo SERVQUAL, apresenta igualmente os 22 itens. No entanto, tendo em conta que os autores consideram que a qualidade de um serviço deve ser avaliada e analisada com base apenas no desempenho do serviço prestado (medida através das atitudes do cliente face às dimensões da qualidade), a análise com base na diferença entre a expetativa dos clientes em relação ao serviço e a

percepção do mesmo, presente no modelo SERVQUAL, dá lugar à análise com base apenas na percepção, por parte do cliente, do desempenho do serviço (Cronin e Taylor, 1992).

Assim, ao invés das 44 perguntas do inquérito proposto pelo modelo anteriormente analisado, no modelo SERVPERF o inquérito apenas contém 22 perguntas, que correspondem apenas aos itens que avaliam a percepção do serviço prestado.

Contribuindo para a credibilização deste novo modelo, Gounaris (2005) afirma que um indicador da qualidade, cuja base assenta na análise da diferença entre pontuações, pressupõe um maior erro de medição, comprometendo a fiabilidade das escalas utilizadas. Carman (1990) evidencia outra limitação do modelo SERVQUAL, desta vez com base no possível enviesamento dos resultados, tendo em conta que quando o inquérito é preenchido após a prestação do serviço, as expectativas do cliente são influenciadas pela percepção do serviço. Para concluir, vários autores denotam a superioridade do modelo SERVPERF em relação ao SERVQUAL em matérias como a fiabilidade e validade.

2.3.3. Vantagem Competitiva no setor dos Serviços

Analizados previamente ambos os conceitos de vantagem competitiva e serviços, chega a altura de perceber como é que os conceitos se relacionam, ou seja, quais as vantagens competitivas que uma organização de serviços pode ter, de forma a ganhar a competição com a concorrência.

Desta forma, Suciú e Borza (2010) sugerem, por exemplo, a qualidade, a inovação e a confiança como fatores-chave que os clientes procuram numa organização de serviços. Ainda, os autores destacam a dificuldade das organizações de serviços em criar vantagens competitivas sustentáveis, propondo a criação de valor para os clientes através da inovação ou integração de serviços. *“A importância da qualidade é uma das principais preocupações para várias empresas, públicas e privadas.”* (p. 207)

Levando em consideração a afirmação supracitada, é possível afirmar que a identificação e produção de vantagens competitivas no setor dos serviços tem como base a prestação dos serviços com qualidade, refletida, em grande parte, pela interação entre colaboradores e clientes, procurando sempre satisfazer o consumidor/cliente final.

Muitas vezes a construção frásica “satisfazer o consumidor” surge descontextualizada, uma vez que a satisfação é subjetiva, variando de cliente para cliente. Assim, revela-se pertinente a elucidação do leitor acerca deste conceito, bem como a desconstrução do mesmo.

Assim, para Denton (1990) a satisfação dos consumidores traduz-se na produção dos serviços com qualidade, gerando como recompensas, não só a lealdade dos clientes, como também se reflete, de forma positiva, na imagem da organização.

Kotler e Armstrong (2010, p. 37) afirmam que a satisfação do cliente está dependente do desempenho percebido de um determinado produto em relação às expectativas criadas pelo comprador. Consideram ainda a existência de três possíveis cenários: *“Se o desempenho do produto ficar aquém das expectativas, o cliente fica insatisfeito. Se o desempenho corresponder às expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho exceder as expectativas, o cliente fica altamente satisfeito ou deleitado.”*

Zeithaml e Bitner (2000) reiteram que a satisfação é a avaliação do consumidor de um produto ou serviço em termos de se esse mesmo produto ou serviço cumpriu as suas necessidades e expectativas.

Lovelock e Wirtz (2015) definem a satisfação do cliente como uma reação emocional de curta duração face ao desempenho de um determinado serviço.

Reconhecendo os vários intervenientes na realização de um serviço e a sua importância na concretização do mesmo, salienta-se o conceito do triângulo do marketing de serviços, refletido por Zeithaml e Bitner (2000) como a figura que demonstra os três grupos interligados que, de forma conjunta, trabalham para desenvolver, promover e entregar serviços.

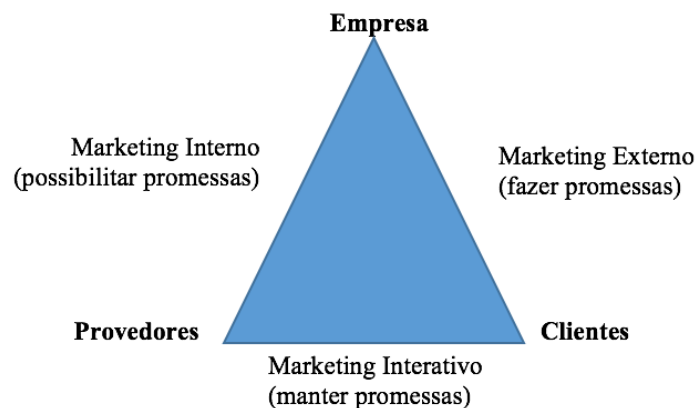


Figura 6- Triângulo do Marketing de Serviços (adaptado de Zeithaml e Bitner, 2000).

Os autores salientam que todas as atividades entre os três intervenientes presentes no triângulo giram em torno da formulação e manutenção das promessas feitas ao cliente, sendo que os diferentes tipos de marketing⁸ são essenciais para a construção e preservação das relações com os clientes.

⁸ É através do (1) Marketing Externo que uma empresa faz promessas aos clientes, no que diz respeito ao que podem esperar do serviço (fatores de comunicação: os colaboradores, o processo do serviço, etc.). O (2) Marketing Interativo é responsável pela manutenção das promessas realizadas ao cliente. O (3) Marketing Interno, encarregado de possibilitar as

Visto que o conceito de satisfação do cliente surge ligado ao conceito da qualidade, Ok et al. (2018) concluem que a satisfação do cliente e a qualidade do serviço são considerações básicas que se interligam entre si, procurando olhar para o cliente e analisando a relação existente entre qualidade de serviço, valor, satisfação e objetivos comportamentais em negócios públicos e privados.

Contextualizando as conclusões dos vários autores acima transcritos ao estudo a desenvolver, considera-se possível afirmar que a satisfação do cliente é uma das mais importantes vantagens competitivas no setor dos serviços, dado que a satisfação pode assumir um papel de fidelização do cliente à organização.

Para além da satisfação dos clientes, Lovelock e Wirtz (2015) evidenciam o papel fundamental dos colaboradores como fonte de vantagem competitiva para empresas de serviços, tendo em conta que são os colaboradores os responsáveis pelo vínculo entre o interior e o exterior de uma organização e o fator-chave para a entrega de um serviço de excelência, capaz de atender às necessidades do cliente de forma personalizada.

2.4 Serviços de Babysitting

2.4.1. Conceito de Babysitting

Wrigley (1999, p. 162) descreve o ato de contratar uma *nanny* como “*a forma ideal para casos de pais profissionalmente pressionados com carreiras exigentes.*” A autora sublinha a evidência da alteração da dinâmica familiar aquando da contratação de uma *nanny* ou outro tipo de prestadora de cuidados.

Payne, Jamison e Snyder (2018) concetualizam o termo *babysitting* como a satisfação de necessidades (e.g. brincar com os mais pequenos e alimentá-los) de crianças com várias idades e habilidades. Enquanto *babysitter*⁹ – *substituto dos pais na ausência deles* – as principais responsabilidades passam pelo cuidado e segurança das crianças.

Lanigan (2011) reflete sobre a escolha parental por opções como o *babysitting*, uma vez que os pais preferem apenas um cuidador com as suas crianças, todo o dia, o estabelecimento de uma potencial relação a longo prazo, a atmosfera familiar (*home-like*) e o facto de que os vários filhos, com idades diferentes, poderem ser cuidados todos juntos, pela mesma pessoa.

promessas, está marcado pela importância dos colaboradores para o bom funcionamento dos serviços (sugerindo uma ligação entre satisfação dos colaboradores e satisfação dos clientes).

⁹ Empregue de igual forma, não se revela de forma evidente a diferença entre os termos “*babysitter*” e “*nanny*”, pelo que no presente estudo serão utilizadas para descrever a mesma função no serviço de cuidados infantis.

Expõe ainda outras vantagens como o baixo custo, conveniência, proximidade e disponibilidade.

Refletindo no conceito que dá origem ao capítulo, o termo *babysitting* corresponde, assim, a uma ação de prestação de cuidados contratada e direcionada para crianças, na ausência dos pais/familiares encarregados. Este tipo de serviço é contratado, muitas vezes, de forma a suprimir uma necessidade esporádica, um imprevisto, auxiliar (por vezes de forma continuada) no cuidado e educação das crianças, entre outras, sendo que a segurança, a proteção e o bem-estar das crianças devem ser sempre assegurados pelos cuidadores.

Desta forma vêm surgindo, principalmente na última década, agências de serviços de *babysitting* que apresentam um vasto portefólio de serviços, de forma a satisfazer as mais diversas necessidades das famílias do século XXI. Nestas empresas, o departamento de recursos humanos encarrega-se de um processo de recrutamento e seleção das *nannies* a integrar na organização.

2.4.2. Considerações sobre os cuidados com crianças

Reunindo ideias sobre o setor do *babysitting* surge como bastante desafiante a sua concetualização e análise, não só porque é quase inexistente a investigação sobre o tema, como também as abordagens feitas estão desatualizadas, dado o espaço temporal existente entre as investigações e a atualidade.

Um serviço de cuidados com crianças, de qualidade, considera-se que seja caracterizado por “(...) *uma interação aconchegante e de apoio com adultos num ambiente seguro, saudável e estimulante, onde a educação infantil e as relações de confiança combinam, de forma a apoiar o desenvolvimento físico, emocional, social e intelectual de cada criança.*” (Scarr, 1998, p. 100).

Uma outra perspetiva assenta no estudo dos cuidados com crianças ao nível de diferentes países. Assim, Brilli, Del Boca e Monfardini (2013, p. 9) evidenciam que “*nos países onde a disponibilidade para serviços de cuidados não-parentais é limitada ou racionada (como a Itália, Grécia e Espanha), escolher entre recorrer aos serviços formais¹⁰ pode também depender de outras características do serviço (e.g. não só o preço, como também o horário).*” As autoras destacam ainda a diferença existente entre países no que diz respeito à cultura dos cuidados com crianças. Segundo a investigação das mesmas, na Europa do Norte, como

¹⁰ Por serviços formais as autoras destacam os centros ou escolas infantis, ao mesmo tempo que serviços informais estão relacionados com *babysitters*, familiares, entre outros.

é o caso da Suécia, apostam em serviços de cuidados formais. No entanto, países do Sul, como, por exemplo, a Itália, apresentam características de cultura mista de cuidados com crianças, pois envolvem, quer os pais, quer serviços de cuidados informais.

Leach, Barnes, Malmberg, Sylva e Stein (2006) concluem que ao longo dos primeiros anos de cuidados, as mães participantes do estudo deles demonstraram maior satisfação com os serviços proporcionados individualmente, isto é, pelos familiares, *nannies*, entre outros, do que aqueles proporcionados pelas creches, por exemplo. As três qualidades de um serviço de cuidado com crianças mais desejadas pelas mães participantes deste estudo são, por ordem de preferência, (1) proporcionar um ambiente de afeto e carinho, (2) proporcionar um espaço de segurança física e (3) proporcionar um serviço sem preocupações (*worry free*). Acrescenta-se uma outra conclusão, *“Os avós (...) apresentam-se como mantendo os níveis mais baixos de relações positivas com as crianças, ao contrário da nannies, mostrando-se mais propícios às punições com as crianças de 18 meses, em pequena mais significativa extensão.”* (p.24)

Os autores concluem que existe uma escassez nos estudos narrativos relacionados com os comportamentos das *nannies* ou da qualidade dos cuidados proporcionados pelas mesmas, pois este tipo de serviços é considerado como pertencente a uma minoria de famílias abastadas e, desta forma, não integra o leque de cuidados infantis convencionais.

Devido à dificuldade da investigação sobre o setor, apenas se revelam interessantes para o presente estudo as conclusões mencionadas.

Novos contributos serão apresentados no decorrer da presente investigação.

2.4.3. Importância da confiança e relação com o cliente no serviço de cuidados com crianças

Levando em consideração o setor de serviços que se pretende investigar revela-se importante perceber quais as características mais apreciadas entre os clientes deste tipo de serviços. No decorrer do presente estudo serão apresentados resultados, satisfazendo esta questão.

Assim, pensando numa primeira instância, correspondente ao contacto do cliente com a agência prestadora de serviços, esta relação estabelecida tem que assentar, entre outras variáveis, na confiança e segurança.

Lovelock e Wirtz (2015) esclarecem o conceito de momento da verdade, já antes referido, como o momento da prestação de um serviço em que os clientes interagem com os empregados ou com uma equipa de autosserviço, no qual o resultado pode afetar a perceção

da qualidade de serviço. Os momentos da verdade são, assim, de particular importância no setor de *babysitting*.

Mayer et al. (1995, citado por Danesh, Nasab e Ling, 2012, p. 142) definem o conceito de confiança como “*a vontade de um sujeito em ser vulnerável às ações de um outro sujeito com base na expectativa de que o outro realizará uma determinada ação importante para o sujeito que confia, independentemente da capacidade de controlar ou monitorizar o outro.*”

Costa (2013) conclui que a formação dos prestadores de serviços de *babysitting* é fundamental para um serviço de qualidade, sendo que a ausência de informação é a principal barreira na contratação deste tipo de serviços. Através da sua investigação revelam-se igualmente importantes as competências como fonte de relevância para as famílias que contratam *nannies*, entre as quais a autora salienta algumas características, tais como a responsabilidade, criatividade, imaginação e sensibilidade. Neste subcapítulo centrado nas competências, evidencia-se a vontade, por parte das famílias, em estabelecer uma relação de confiança com os prestadores de serviços, conclusão relevante para o presente estudo.

Todavia, não se encontra desenvolvido nem aprofundado o estudo da importância de fatores como a confiança, a relação entre organização e cliente ou a segurança no setor dos serviços de *babysitting*, deixando em aberto de que forma este tipo de variáveis podem ser consideradas como vantagens competitivas neste setor.

Para um cliente, que entrega as crianças pelas quais está encarregado, parte-se do princípio de que este apenas contratará o serviço se as *babysitters* disponibilizadas pela organização apresentarem provas de como são confiáveis, para além da sua capacidade de proteger as crianças, interagir com os encarregados das mesmas, entre outras variáveis.

Desta forma, propõe-se, a posteriori, a recolha e análise da perceção dos clientes acerca das características que consideram indispensáveis num serviço de *babysitting*.

CAPÍTULO III – A Empresa e o Estágio

Empresa



Figura 7- Logótipo da empresa The Nanny Line. Disponível em www.nanny-line.com (consultado em 26/08/2020)

3.1. Descrição da organização

The Nanny Line é uma *startup* de serviços de *babysitting*, sediada em Barcelona, que opera através de um website e das redes sociais.

A *CEO* deste projeto, Josi van Ogtrop, de nacionalidade holandesa e com bastante experiência, não só no ramo do *babysitting*, como também nos serviços de proteção de menores, fundou a *The Nanny Line* em 2016 com o objetivo de providenciar serviços, não só a famílias expatriadas em Barcelona, como também a turistas de passagem pela cidade, em família.

A agência espanhola providencia um serviço de *nannies* e *babysitters* multilingues, por um lado, através do agendamento direto com a empresa e, por outro lado, através da aquisição dos seus serviços nos vários hotéis parceiros, na cidade. Para reservar um serviço, o cliente dispõe de várias formas de contacto, tais como a linha telefónica da empresa, o próprio website e, ainda, um email de agendamento.

Todas as *babysitters* e *nannies* passam por um processo de recrutamento e seleção onde são realizadas algumas provas como análise de referências prévias, verificação de registo criminal, bem como do passaporte e/ou NIE (número de identidade de estrangeiro) e ainda dos documentos de segurança social, confirmação de 3 anos, no mínimo, de experiência em trabalho com crianças (não sendo obrigatório possuir estudos relacionados com os cuidados com crianças), idade igual ou superior a 21 anos e possuir conhecimento linguístico de pelo menos duas línguas.

O portefólio de serviços da empresa é bastante amplo, adaptando-se, não só ao que é habitual/ “comercializado” no setor, como também aporta algumas inovações e valor para o cliente, na medida em que desenvolve serviços/parcerias novas no mercado.

Assim, os serviços oferecidos pela *The Nanny Line* são os seguintes:

- ***Part-time and Full-time Nanny:*** serviço para famílias que procurem ajuda permanente nas suas casas. Os serviços *part-time* começam nas 15 horas por semana, sendo que a empresa cobra uma taxa de 20% sobre o salário mensal da *nanny*, a que acresce o IVA de 21%. Ainda, existe a opção do serviço *short-term* (por um período inferior a 6 meses), apresentando as mesmas condições que o *part-time*. Os serviços *full-time*, por sua vez, começam nas 25 horas semanais, através dos quais a percentagem da empresa são 10% sobre o salário mensal da *nanny* + o IVA de 21%. A empresa cobra uma taxa de 100€ no caso de uma nova *nanny* ser contratada especificamente para satisfazer o pedido da família.

Neste tipo de serviços é importante salientar que é da responsabilidade da família, não só o pagamento da segurança social à *nanny*, como também o respetivo salário no fim do mês à mesma.
- ***Occasional Nanny Service:*** os serviços ocasionais são uma reserva “*one-time*”, de forma a que, por exemplo, uma família consiga uma ajuda extra durante algumas horas. O preço praticado nos serviços ocasionais é de 14.52€/h englobando até 2 crianças (por mais de 2 crianças a agência cobra 3€/h por cada criança extra).

Todas as reservas ocasionais são, no mínimo, de 2 horas. Para efetuar uma reserva deste tipo de serviços, as famílias devem contactar a agência com um mínimo 2 horas de antecedência. Caso esta condição não se respeite, considera-se uma reserva de “*last minute*”, pelo que o preço praticado é de 25€/h.

O pagamento pode ser feito diretamente à *nanny*, como também à *The Nanny Line*, tendo a família à disposição uma panóplia de meios de pagamento.

Caso a *nanny* termine o serviço depois das 24h, a família deve pagar uma taxa de transporte (táxi) de 10€.
- ***Long Term Occasional Nanny:*** tem por base as mesmas condições que os serviços ocasionais, porém destina-se a famílias que necessitem de um serviço para determinadas horas, dentro de um período de 2 a 14 horas semanais. Por ser um serviço prolongado, as famílias devem pagar à empresa uma taxa mensal de 20% do salário da *nanny*, pelo que dispõem de 2 semanas de garantia do serviço.

- ***Specially Priced Nannies:*** este serviço tem como objetivo integrar as *nannies* recém-chegadas na empresa, para que ganhem experiência. É imperativo o *feedback* dos clientes (para testar a capacidade da *nanny* e decidir sobre a sua permanência na empresa), sendo que as duas primeiras famílias a reservarem estas *nannies* pagam um “preço especial” de 8,50€/hora.
- ***Holiday Nanny:*** Neste serviço as famílias estrangeiras que se encontrem de férias em Espanha, em especial nas cidades de Barcelona, Ibiza e Madrid, podem reservar uma *nanny* para que os acompanhe durante o período de férias. Os custos são personalizados a cada família.
- ***Travel Nanny:*** Serviço destinado a famílias que queiram viajar para o estrangeiro na companhia de uma *nanny* ao serviço da *The Nanny Line*. Tal como o *Holiday Nanny*, o preço é definido durante o processo de reserva.
- ***Nanny Sharing:*** Serviço específico e indicado para famílias que queiram partilhar uma *nanny* com outra família, de forma a que as crianças possam realizar atividades conjuntas estando no mesmo sítio. O preço deste serviço é de 8,50€/h por cada criança, sendo que o número mínimo de crianças é 3. As restantes particularidades são as mesmas que as necessárias nas reservas ocasionais.
- ***Special Event Nanny:*** se o serviço for para empresas e festas privadas a *The Nanny Line* cobra 18€/h por babysitter, sendo que, por cada criança extra, a empresa cobra 5€/h. Para crianças até aos 3 anos a empresa recomenda a contratação de *nannies*, pelo que uma *nanny* para 5 crianças ou 2 bebés tem um custo de 21€/h, uma *nanny* para cada família (serviço privado) tem um valor de 23,5€/h. Deverá ser proporcionada comida/*snacks* às cuidadoras se o serviço durar mais de 4 horas. Se o serviço for para casamentos, para além do pagamento da taxa de registo (50€ + 10% de comissão de pesquisa), a empresa distingue entre *babysitter* para casamento (16€/h até 5 crianças com mais de 4 anos; 32€/h por 2 *babysitters* nos mesmos termos) e *nanny* para casamento (20€/h até 5 crianças com mais de 4 anos; 40€/h por 2 *nannies* nos mesmos termos). Todos os custos associados ao transporte das cuidadoras são da responsabilidade de quem contrata o serviço.

Encontra-se igualmente disponível o serviço de **Hotel Bookings**. Neste serviço, a empresa relaciona-se diretamente com os hotéis parceiros, de forma a providenciar um serviço de cuidados para crianças, sem estas terem que abandonar o quarto de hotel.

O agendamento adquire duas formas, quer seja através dos contactos da empresa, quer seja através do balcão da receção dos hotéis parceiros, sendo que os preços deste serviço começam nos 20€/hora, prestado a 2 crianças.

A tabela que se segue revela os 28 hotéis parceiros da empresa para este serviço. A *The Nanny Line* apenas estabelece parcerias com hotéis de 4 ou 5 estrelas, pelo que através da tabela se pode compreender a sua distinção: aqueles que se apresentam com uma estrela amarela são os hotéis parceiros de 5 estrelas (16 na sua totalidade) e os restantes são os hotéis parceiros de 4 estrelas (12 no total).

Importante é também revelar que estes 28 hotéis se situam na cidade de Barcelona, cidade onde se situa a sede da empresa.

No que diz respeito aos hotéis, a empresa conta com a seguinte carteira de parceiros:

Boutique Hotel	Cotton House	Gran Hotel La	Grand Hotel	Hotel 1898 (NN
Casa Camper	★	Florida ★	Central ★	Hotels)
Hotel Arts	Hotel Claris	Hotel Colon	Hotel Duquesa	Hotel Miramar
★	Grand Luxa ★		de Carbon	★
Le Meridien	Majestic	Mandarin	Mercer Hotel	NH Calderon
★	★	Oriental ★	★	
	Novotel		The Level at	The Serras
NH Collection	Barcelona City	Pullman	Melia	Hotel
★		★	Barcelona Sky ★	★
Villa Emilia	W Hotel	Roger de	El Palace	The Corner
	★	Lluria	★	(NN Hotels)
Hotel	Europark (NN	NH Hotel		
Barcelona	Hotels)	Barcelona		
Universal (NN)		Podium		

Tabela 6- Hotéis parceiros da empresa *The Nanny Line*.

Para além dos referidos, a empresa encontra-se a desenvolver dois novos serviços inovadores para o setor do *babysitting* em Espanha.

O primeiro serviço designa-se por **Playdates**. Com este serviço, disponível na cidade de Barcelona, a empresa pretende disponibilizar um “encontro” temático de 4 horas às crianças, de forma a que, por um lado, disfrutem da companhia de outras crianças ao realizarem as

atividades proporcionadas pelas *nannies* da empresa e, por outro lado, oferecer a possibilidade às famílias de concretizarem algumas tarefas que não seriam possíveis/fáceis de realizar na presença das crianças. Estes *playdates* seriam realizados em espaços parceiros da empresa, como, por exemplo, os espaços da empresa *Kidzz*.

Os preços deste novo serviço variam entre os 20€/25€ por criança.

Para divulgar este novo conceito no seio da comunidade espanhola, procedeu-se à criação de uma conta *Instagram* dedicada apenas à partilha de informação relativa a este novo serviço, bem como sobre a própria empresa e *nannies*.

O segundo serviço designa-se por ***Kids Corner***. De forma a potencializar o mercado turístico, bem como o nacional, a *The Nanny Line* desenvolveu um conceito disponível para os restaurantes da cidade de Barcelona onde dentro de cada restaurante era cedido um espaço e a empresa colocaria 1 ou 2 *nannies* nesse local, de forma a entreter as crianças após o término das suas refeições.

A aplicabilidade dos *kids corner* passa pelo funcionamento de vários cantos em diferentes restaurantes em 3 dias da semana (6 horas estipuladas por dia), sendo o valor estimado para este serviço de 4€/h (valor praticado em cada *kids corner*).

Face à situação que a empresa viveu a partir do mês de março de 2020¹¹, devido à pandemia mundial do vírus Covid-19, a empresa entra numa situação de criação de novas soluções, dada a falta de turistas na cidade durante vários meses. Assim, a *The Nanny Line* desenvolve um novo serviço, de forma a dar apoio aos pais que se encontravam em teletrabalho com os filhos em casa.

Online Tutoring and Activities é o serviço que permite o ensino, de forma virtual, de várias matérias que vão desde as artes, ao exercício físico, às línguas, às disciplinas lecionadas nas escolas, entre outros. As aulas de grupo apresentam um custo de 4€/h por criança, já as aulas privadas têm um preço de 10€/h por aula (pago de forma mensal).

A plataforma escolhida é o *Google Meet*, através do qual a empresa envia um *link* à família que adquire o serviço para aceder à aula com a *nanny* especializada na atividade escolhida.

3.2. Objetivos do Estágio

O estágio na *The Nanny Line* foi realizado no departamento de marketing e apresentou uma duração de 5 meses (desde fevereiro de 2020 a junho do mesmo ano).

¹¹ Marco temporal de inovação e resposta estratégica face à situação de fragilidade vivenciada.

O trabalho produzido, não só passou pelo departamento de marketing, como também pelo departamento de desenvolvimento do negócio e vendas. Esta situação resulta da gestão instável dos recursos humanos da organização.

Desta forma, os principais objetivos do estágio passaram por:

- Desenvolvimento das redes sociais (*Instagram* e *Facebook*, maioritariamente)
- Desenvolvimento do plano de marketing da empresa
- Trabalho em design criativo (incluindo criação de vídeos promocionais)
- Gestão de vendas (processamento de reservas)

3.3. Tarefas Desenvolvidas

As tarefas desenvolvidas durante o período temporal de 5 meses foram alteradas, após a proposta apresentada por nós à *CEO* que assentava numa reestruturação do departamento de marketing. As principais tarefas¹² desenvolvidas durante o estágio foram as seguintes:

- Criação de um plano estratégico (sugerindo novas vantagens competitivas e parcerias)
- Trabalho em design criativo (incluindo criação de vídeos promocionais)
- Desenvolvimento da rede social *Instagram* e gestão de uma das páginas
- Sucessivas pesquisas de mercado para o mercado espanhol, para um projeto futuro de internacionalização e, ainda, para o lançamento da app da empresa
- Gestão de vendas (processamento de reservas)

3.4. Análise crítica sobre a experiência¹³

A *The Nanny Line* é uma organização que carece principalmente de *know-how* de gestão, pelo que não existe controlo eficiente nos departamentos, nem a conceção de estratégias e objetivos, de forma a guiar os esforços dos colaboradores numa única direção.

O facto de a equipa ser composta por estagiários dificulta o crescimento da organização. No entanto, na falta de diretores de departamento assumiu-se esse papel, contribuindo com novas abordagens e ideias para a reestruturação interna da empresa (na sua maioria aceites). Identifica-se igualmente a falta de monitorização do desempenho da empresa (e.g. vendas). Ressalta-se, por último, a fraca comunicação com o público-alvo nas redes sociais (e.g. a ação de partilhar publicações de terceiros, em contexto familiar, na página oficial da empresa). Para todos os aspetos ressaltados foram criadas, por nós, soluções.

¹² Listagem completa das tarefas desenvolvidas no anexo 6.

¹³ Aporta-se mais informação no decorrer do capítulo IV: metodologia.

CAPÍTULO IV- Metodología

4.1. Objetivos da Investigação

A presente investigação apresenta como objetivos a identificação e implementação de vantagens competitivas em empresas no setor dos serviços de *babysitting*, tendo por base a *startup The Nanny Line*. Desta forma, esta investigação propõe o estudo de variáveis que contribuem para a determinação e criação das vantagens competitivas na empresa e no setor.

4.1.1. Abordagem Metodológica

Para a realização deste trabalho recorre-se à pesquisa de carácter qualitativo, pois “*no estudo das organizações, o enfoque qualitativo foi-se mostrando útil e apropriado (...)*”, uma vez que “*o interesse desses investigadores está em verificar como determinado fenómeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias*” (Godoy, 1995, pp. 62-63).

Ribeiro (2008, p. 132) afirma que a pesquisa qualitativa “*realça os valores, as crenças, as representações, as opiniões, atitudes (...).*”

Tewksbury (2009) afirma que a pesquisa qualitativa apresenta um carácter interpretativo, procurando providenciar informação detalhada capaz de explorar determinados problemas e os seus respetivos contextos, desvendando respostas para perguntas relacionadas com “o quê”, “como”, “quando”, “onde” e “quem”. Considera, ainda, que a interação é uma das bases da pesquisa qualitativa.

Costa (2013, p. 61), num estudo desenvolvido sobre os serviços de *babysitting*, afirma que “*Relativamente ao significado de um serviço de qualidade, a análise de conteúdo das entrevistas revelou a prevalência de aspetos relacionais, como a afetividade, a confiança, o respeito pela individualidade e a relação que os cuidadores estabelecem com as crianças e as suas famílias, bem como a satisfação das suas exigências/necessidades.*”

No entanto, recorre-se igualmente à pesquisa quantitativa, num momento da investigação, através do desenvolvimento de inquéritos (analisados de forma descritiva), com o objetivo de estabelecer relações entre as opiniões recolhidas da organização e dos clientes do setor.

Ribeiro (2008) afirma que as abordagens qualitativas e quantitativas não se excluem.

Flick (2009, p. 46) afirma que “*da associação dos resultados das pesquisas qualitativas e quantitativas (...)*” podem resultar vários objetivos como “*obtenção de um conhecimento mais amplo sobre o tema da pesquisa, em comparação com o conhecimento fornecido por uma única abordagem.*”

4.1.2. Técnicas de recolha de dados

Para Ribeiro (2008), as técnicas de recolha de dados inserem-se na parte do projeto, através das quais o investigador pretende responder com maior atenção e detalhe como, de que forma e onde os dados são recolhidos, analisados e compreendidos. Ribeiro (2008) e Dalfovo, Lana e Silveira (2008) evidenciam as entrevistas, a observação, a análise documental, os estudos de caso e os *focus groups* como técnicas de recolha de dados da pesquisa qualitativa.

A análise documental é efetivada através da “*análise de um ou vários documentos que não foram produzidos pelo pesquisador, ou seja documentos acerca de políticas, normativas, planos (...), entre outros, pré-existentes a investigação*” (Prates e Prates, 2009, p. 117).

Desta forma, a primeira técnica de recolha de dados utilizada é a análise documental, feita aos dados da organização disponíveis, nomeadamente, ao modelo de negócio, relatórios de vendas anuais, políticas dos serviços e plano de marketing.

Apresenta-se como bastante relevante analisar o *feedback* dos clientes da organização, bem como o perfil traçado dos mesmos. Contudo, esse tipo de dados não se encontra disponível, dado a falta de investimento da empresa na recolha de informação primária.

De seguida, uma outra técnica utilizada por nós consiste na observação (presencial), com o intuito de identificar, por um lado as vantagens competitivas da organização e como é que estas se distinguem das vantagens produzidas pela concorrência e, por outro lado, o funcionamento da própria organização no que toca à criação e desenvolvimento das vantagens competitivas, entre outras práticas pertinentes para a investigação. “*A observação, o ato de analisar e decompor as ações e interações das pessoas, é uma técnica de recolha de dados (...)*” que o autor considera mais desafiante do que aquilo que aparenta, dada a complexidade da ação continuada de tomar notas dos momentos observados (Tewksbury, 2009, p. 44).

A terceira técnica de recolha de dados aplicada são as entrevistas em profundidade, nomeadamente à *CEO* da organização e a dois estagiários do departamento de marketing da empresa, de forma a compreender, através do cruzamento de fontes, a visão dos mesmos acerca de vários aspetos da empresa que envolvem o planeamento estratégico e a competitividade da empresa no setor do *babysitting*, em Espanha.

A última técnica aplicada é o inquérito por questionário, destinado aos pais usuários deste tipo de serviços, desenvolvidos com o objetivo de apurar a opinião dos mesmos em relação a algumas particularidades inerentes à prestação de serviços de *babysitting*, nomeadamente quais os atributos mais valorizados no serviço. Desta forma, é possível confrontar as perceções da equipa da empresa com as perceções dos clientes e identificar eventuais desconformidades.

4.2. Análise do nicho de mercado

Tendo em vista a questão de investigação do presente trabalho, em primeiro lugar procede-se a uma análise do setor, no qual se enquadra a organização em estudo. Estes resultados são o *output* das técnicas de recolha de dados, análise documental e observação.

A *The Nanny Line* é uma empresa de serviços de babysitting, cujo público-alvo se divide em dois grupos. Por um lado, esta empresa apresenta serviços direcionados para os turistas e suas necessidades. Por outro lado, a empresa foca as suas atividades nas famílias expatriadas que se encontram a viver em Espanha, nomeadamente nas cidades de atuação direta da empresa (Barcelona, Madrid e Ibiza).

Assim, e tendo em consideração que a maior fonte de receitas da empresa são as famílias turistas, procede-se à análise desse público-alvo em primeiro lugar.

Para esta investigação, recorre-se às plataformas *INE (Instituto Nacional de Estadística)* e *Epdata*.

Revela-se, assim, importante conhecer as estatísticas que remetem para os números gerais dos turistas em Espanha anualmente e, de seguida, focar nas cidades de atuação da empresa. O gráfico seguinte representa a quantidade de turistas que visitaram Espanha entre o ano de 2016 e o mês de janeiro do presente ano de 2020. Tendo como ponto de partida os dados recolhidos, novembro, dezembro, janeiro e fevereiro são os meses que apresentam menos chegadas de turistas, em oposição aos meses de junho, julho e agosto, os meses mais populares para os turistas que procuram as cidades espanholas.

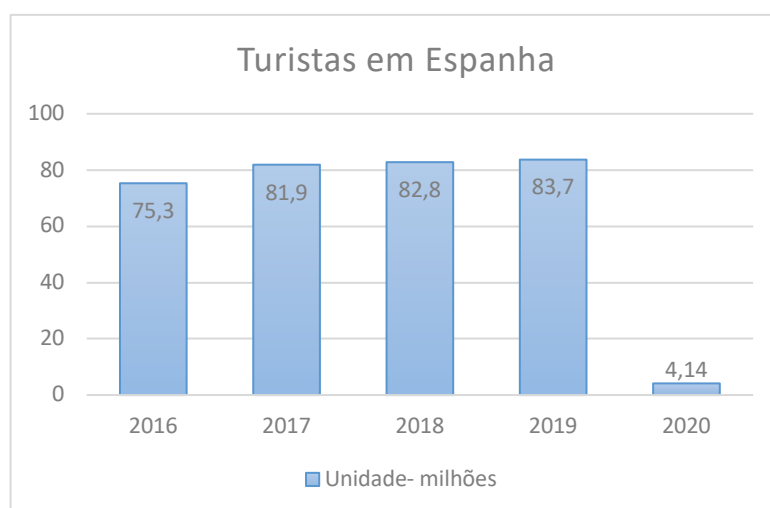


Figura 8- Quantidade de turistas chegados a Espanha desde o ano de 2016 até janeiro de 2020. (adaptado de INE)

O gráfico seguinte, retirado do *Epdata*, mostra o número de turistas, de acordo com as suas nacionalidades, que visitam o Espanha. Como é visível no gráfico, a maioria dos turistas em

Espanha provém do Reino Unido (representado pela linha amarela), seguido pela Alemanha (a cor de rosa), a França (a azul), e, por último, os Estados Unidos da América (representados pela linha cor de laranja).

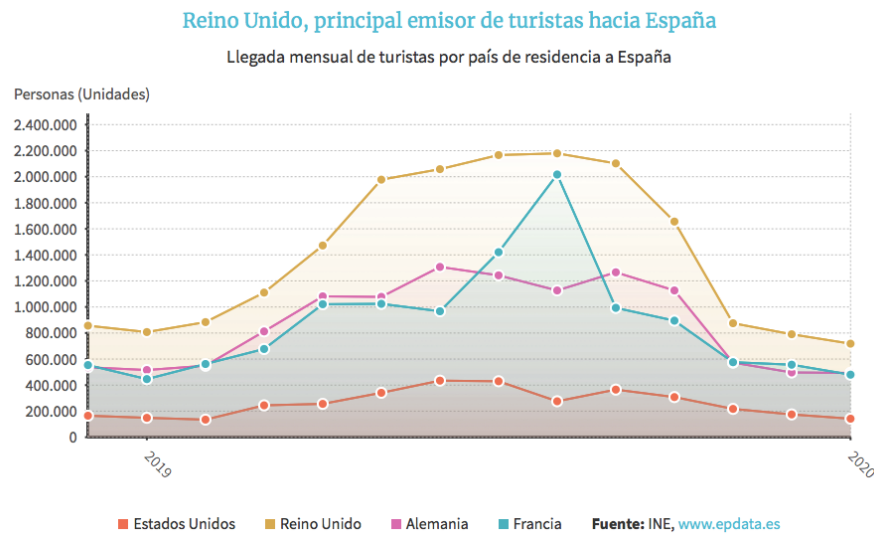


Figura 9- Principais países emissores de turistas para Espanha. Fonte INE

Dado que a *The Nanny Line* opera diretamente em três cidades espanholas, procedeu-se à recolha de dados elucidativos no que diz respeito às principais regiões de destino dos turistas estrangeiros.

O gráfico que se segue, retirado novamente da plataforma Epdata, exhibe precisamente essa informação.

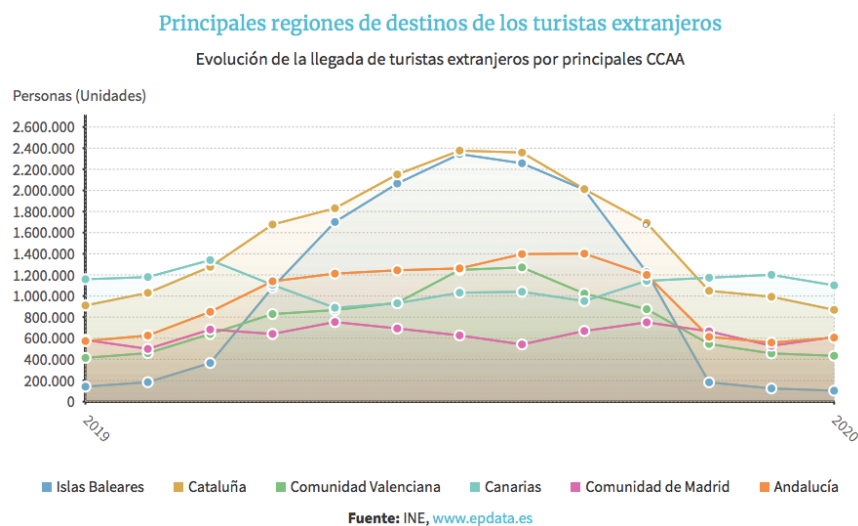


Figura 10- Principais regiões espanholas de destino dos turistas. Fonte INE

Observando os dados recolhidos, torna-se evidente que ao longo do ano de 2019 até ao mês de janeiro de 2020 as duas comunidades autónomas mais visitadas pelos turistas foram a Catalunha (representada a amarelo) e as Ilhas Baleares (representada a azul escuro).

Dado que a empresa opera em Barcelona, Madrid e Ibiza, torna-se relevante incluir nesta análise alguns aspetos que caracterizam o turista estrangeiro que visita essas cidades. Assim, com a recolha desses dados procedeu-se à construção do seguinte quadro:

	Catalunha	Madrid	Ilhas Baleares
Gasto médio dos turistas internacionais no ano de 2019	Em 2019, o gasto médio por turista foi de 1.102€. O gasto médio por turista vem aumentando de ano para ano.	No ano de 2019, o gasto médio por turista estrangeiro foi de 1.368€. O gasto médio vem diminuindo nos últimos anos.	O gasto médio por turista em 2019 foi de 1.088€, valor que comprova a tendência crescente dos gastos na região.
Média dos dias que os turistas permanecem por comunidade no ano de 2019	Desde 2016 que os turistas estrangeiros diminuem a quantidade de dias permanecidos na Catalunha. Em 2019, a duração média de estadia foi de 6 dias.	A partir de 2015, os turistas estrangeiros que visitam Madrid diminuíram de forma significativa a quantidade de dias permanecidos na cidade. No ano de 2019, a média foi 5 dias.	2015 marca o início do decréscimo dos dias permanecidos nesta comunidade. Em 2019, a duração média da viagem fica nos 7 dias aproximadamente.

Tabela 7- Tabela comparativa dos gastos médios e da média dos dias permanecidos pelos turistas em 3 cidades/comunidades espanholas ao longo dos anos. (adaptado de INE)

Para o presente estudo seria relevante aportar dados com respeito ao valor percentual de turistas que viajam em família com crianças. No entanto, não foram encontrados dados que facultem essa informação.

Para além dos turistas, a *The Nanny Line* apresenta igualmente como público-alvo as famílias expatriadas residentes em Espanha.

Assim, compreender a dimensão deste público-alvo em Espanha e, posteriormente, cidades de atuação da empresa revela-se necessário.

A seguinte figura, retirada uma vez mais do *Instituto Nacional de Estadística*, agrega os valores relativos ao ano 2019 e previsionais para 2020, no que diz respeito à totalidade de habitantes nacionais e estrangeiros no país. Estes dados são recolhidos através do *Padrón Municipal*, o registo administrativo, de inscrição obrigatória para qualquer pessoa que resida em Espanha, que contempla os residentes de um município.

Ultimo Dato	1 de enero de 2020*	1 de enero de 2019	Variación anual (en %)
Población Total	47.431.256	47.026.208	0,9
Población Extranjera	5.423.198	5.036.878	7,7

(*) Datos provisionales

Figura 11- População nacional e estrangeira residente em Espanha a 1 de janeiro de 2019 e dados provisórios para 1 de janeiro de 2020. Fonte INE

Segundo este quadro, a 1 de janeiro de 2019, Espanha apresentava 47.026.208 milhões de habitantes, dos quais 5.036,878 milhões eram estrangeiros. A previsão para 2020 apresenta

um aumento de 405,048 mil habitantes face ao ano anterior, em que 386,320 mil seriam estrangeiros.

Centrando agora nas comunidades autónomas/ cidades de atuação da empresa, através do portal *INE*, apurou-se que a 1 de janeiro de 2019, na cidade de Barcelona, habitam 803,709 mil cidadãos estrangeiros, sendo que desse valor 116,643 mil são crianças, com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos.

Nas Ilhas Baleares os números diminuem, com 204,987 mil habitantes estrangeiros, dos quais, partilhando da mesma faixa etária analisada previamente, 28.284 mil são crianças.

Por último, foram analisados os dados relativos à comunidade de Madrid: 881,819 mil é o número de habitantes estrangeiros na comunidade autónoma de Madrid, sendo que 122,247 mil são crianças com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos.

Ainda, no ano de 2019, Marrocos é o país que apresenta o maior número de habitantes estrangeiros residentes em Espanha, com 813,587 mil cidadãos, seguido pela Roménia com 671,985 mil habitantes, Reino Unido e os seus 250,392 mil cidadãos, Itália apresentando 228.283 mil residentes, seguida da China com 224,559 mil cidadãos, em Espanha e, por último, a Colômbia, de onde viajaram 206,719 mil habitantes de forma a residir em Espanha. Os dados supracitados foram obtidos a partir de publicações do *INE*.

4.3. Análise da Concorrência

“A análise da concorrência deve permitir que os gestores adquiram um maior conhecimento sobre as vantagens ou desvantagens relativamente aos seus concorrentes” (Teixeira, 2011, p. 72).

De forma a compreender o melhor posicionamento estratégico para a empresa e as suas respetivas vantagens competitivas, é fundamental analisar os concorrentes no setor do *babysitting*. Assim sendo, procede-se a uma análise da concorrência da empresa *The Nanny Line* em Espanha (possibilitada pela aplicação das técnicas de recolha análise documental e observação presencial), centrando esta pesquisa nas 3 cidades de atuação da empresa: Barcelona, Madrid e Ibiza.

Observando as empresas de *babysitting* no mercado espanhol, é possível identificar 8 empresas consideradas como concorrentes diretos, dado que, até ao momento, dispunham do mesmo portefólio de serviços que a *The Nanny Line* e/ou do mesmo público-alvo no mercado espanhol.

4.3.1. Concorrentes

1. Nannyfy

Depois de analisadas outras empresas no setor do *babysitting*, a *Nannyfy* pode ser considerada como um dos principais concorrentes da *The Nanny Line*. Esta empresa dispõe de uma *app* própria, disponível quer no *Google Play*, quer na *App Store*, oferecendo o registo de forma gratuita para as famílias e *nannies/babysitters*.

Num dos principais canais de comunicação da empresa, o seu *website*, evidenciam-se 3 serviços diferentes para escolha do cliente:

- Serviços pontuais: serviço contratado para um dia a uma determinada hora (mínimo 2 horas de serviço). Pode ser reservado até 1h de antecedência e os valores de pagamento situam-se entre os 6€/h e 15€/h (a média está nos 10€/h). A empresa cobra uma comissão de reserva de 15% sobre o preço final do serviço.
- Serviços recorrentes: serviços contratados para mais de um dia, isto é, um fim-de-semana, vários meses ou todo o ano. Assim, por um lado, o pacote *Week(end)* está acessível por 28€ + IVA semanalmente, garantindo 3 opções de pesquisa e seleção das *nannies*, entrevistas presenciais ou por videochamada e garantia do serviço; por outro lado, a tarifa *Standard* apresenta um custo de 49€ + IVA mensais, permitindo até 5 opções de pesquisa e seleção, entrevistas presenciais ou por videochamada e garantia do serviço. Por último, a tarifa *Premium*, disponível por 160€ + IVA - pago uma única vez –, permite a pesquisa e seleção de perfis de forma ilimitada, entrevistas presenciais e uma garantia de serviço de 3 meses.
- Serviços *E-activities*: a empresa disponibiliza, para além de um leque vasto de atividades e aulas (com uma duração entre 45-50 minutos, recomendadas para crianças com idades compreendidas entre os 4 e 12 anos), 3 planos às famílias: o Pago por utilização- 4€ por atividade, o *Small pack*- 34€ por 2 atividades por dia (de segunda a sexta feira) e, por último, o *Unlimited pack*- 65€ por um número ilimitado de atividades diárias (de segunda a sexta feira).

Face à “nova normalidade” vivida nos dias de hoje, a empresa lançou um novo serviço: “*E-summer camp*”, onde todas as crianças, em conjunto, online, podem adquirir novos conhecimentos e competências. Este serviço apresenta um custo de 89€ por quinzena.

Para terminar, serviços de *babysitting* para eventos e ainda serviços *B2B* disponibilizados para organizações (de forma a satisfazer necessidades pessoais ou relacionadas com o trabalho) constam igualmente do portefólio da empresa.

2. Sitly

A Sitly é um *website* de *babysitting* que conta com mais de 400 000 *nannies* e *babysitters* na sua equipa, operando em 50 cidades espanholas. A empresa, para além de dispor de um *website* e redes sociais, apresenta uma *app* disponível em ambas as plataformas *Google Play* e *App Store*.

No que diz respeito à empresa em si, ressalte-se que o processo de recrutamento e seleção se apresenta um pouco dúbio, uma vez que são as famílias que devem pesquisar pelas referências das *nannies* através de entrevistas realizadas com as mesmas.

Quanto ao portefólio de serviços, este não é totalmente evidenciado nos canais de comunicação da marca, apenas evidenciando o serviço disponibilizado a outras empresas: “Sitly Empresas”. Este serviço começa com o pack para Startups, que inclui a inscrição de um total de 20 pais por 59€ mensais, e chega a atingir o pack Empresa, que inclui mais de 200 pais inscritos por um preço personalizado.

A inscrição na plataforma é gratuita. No entanto, para efetuar qualquer tipo de contacto com uma *nanny*, as famílias devem autorizar a subscrição de um plano *Premium* que se divide em duas opções: subscrição por 1 mês – com um custo de 14,95€ – ou subscrição por 3 meses – disponível por 28,95€ (9,95€ por mês) –.

O mesmo acontece para as *nannies* e *babysitters* que se quiserem inscrever na plataforma, ou seja, a inscrição é gratuita mas quando alguma *nanny* corresponde às preferências de uma família, para prosseguir o contacto e o trabalho deve subscrever o plano *Premium* para *nannies*, dividido igualmente em 1 mês de subscrição – por 8,95€ – e 3 meses – acessível por 17,85€ (5,95€ mensais).

3. Miss Babysitter

A *Miss Babysitter*, ao contrário das empresas supracitadas, canaliza os seus recursos e esforços para a atuação no setor do turismo, providenciando *nannies* para festas e eventos e serviços de *babysitting* recorrentes.

O processo de recrutamento e seleção adotado pela empresa foca-se na integração de estudantes universitárias ou recém-licenciadas com conhecimentos linguísticos variados. A empresa, para além de verificar as referências passadas e o historial de cada *nanny*, também solicita às mesmas a entrega de um certificado para trabalhar com crianças. De momento contam com mais de 1000 *nannies* registadas.

A política de preços da empresa é calculada mediante o número de crianças presentes para o serviço, isto é, 25€/h é o preço total pago por uma família por 1 criança, por duas crianças

o preço é de 30€/h e, por último, 35€/h é o estipulado a pagar por 3 crianças. A todos os valores supracitados acresce o valor do IVA (21%), sendo que, para a realização do serviço, o mínimo estipulado de horas a cumprir são três horas (jornadas completas).

Para terminar, a empresa evidencia no seu *website* algumas parcerias estabelecidas com hotéis, denominados “sócios”. Alguns dos hotéis exibidos são os seguintes: *Me, by Meliã*; *The luxury Collection*; *Marriot*; *Small Luxury Hoteles*; *Hyatt*; *Lacunza*; *Barceló Hotel Group*; *Mercer Hoteles*; *Finca Quintessentially Lifestyle*; *Westin Hotels and Resorts*; *NH Hoteles*; *Zenit Hoteles*; *The leading Hotels of the World*.

4. Topnanny

Topnanny é um *website* de *babysitting*, através do qual as *nannies* podem divulgar os seus serviços, presente em 101 cidades espanholas (incluindo Barcelona, Madrid e Ibiza).

O ato de registo e pesquisa no *website* da empresa é grátis; no entanto, as famílias são obrigadas a pagar uma comissão à empresa no caso de pretenderem entrar em contacto com as *nannies*, através dos contactos de telemóvel pessoais das mesmas.

O portefólio de serviços segue a mesma base da maioria das empresas no setor, sendo que acabam por ser as próprias *nannies* inscritas na plataforma a decidir sobre o mesmo: serviços pontuais, *nanny* partilhada, aulas (desde música, línguas e apoio escolar) e *full-time nanny*. Para além dos serviços mencionados, as famílias podem ainda escolher entre serviços para casa, a idosos e a animais.

No que diz respeito aos preços praticados, estes são diretamente negociados entre a família e a *nanny* escolhida, uma vez que a empresa não é uma agência, pelo que não se conseguiu apurar a média do custo destes serviços.

5. Babysits

Babysits é uma empresa que, para além de dispor de uma *app* disponível nas plataformas *Google Play* e *App Store*, oferece o registo gratuito, quer às famílias, quer às *nannies*. A empresa conta com cerca de 33 752 *nannies* registadas na sua base de dados.

No caso das famílias, apesar de o registo/criação de perfil e pesquisa serem gratuitos, de forma a contactar com as *nannies*, os potenciais clientes devem subscrever um plano premium no valor mensal de 14,99€. Já as *nannies* apenas pagam uma tarifa de 6% do preço inicial do serviço se aderirem ao pagamento através da empresa.

Os preços do serviço são acordados diretamente entre as famílias e as *nannies*, pelo que a empresa não apresenta um portefólio de serviços no seu *website*.

É importante salientar que esta empresa não é uma agência de *babysitting*, tendo em conta que não leva a cabo uma análise dos antecedentes dos membros da plataforma, entregando essa mesma responsabilidade aos usuários.

6. Barcelona Babysitter

A Barcelona *Babysitter*, empresa sediada em Barcelona, presente no mercado desde 2011, opera com um plano de negócio baseado nos serviços de subscrição.

O portefólio de serviços da empresa apresenta opções como:

- Serviço pontual: as famílias não pagam taxas de reserva e o custo do serviço é de 20€/h.
- *Part-Time* e *Full-Time nannies*: 250€ é o preço correspondente à taxa de reserva, sendo que apresenta um custo mínimo de 8€/h.
- *Nannies* para Casamentos e Eventos.
- *Nannies* para Hotéis (embora, neste último serviço, a empresa não apresente qualquer parceria, existe a opção de as famílias reservarem uma *nanny* para ir ao seu hotel).

A empresa oferece ainda às famílias a possibilidade de subscrição de 2 planos: o plano de 6 meses membro, onde o cliente paga uma taxa de reserva no valor de 180€ e o custo do serviço é de 15€/h e o plano de 1 ano membro, cuja taxa de reserva é de 250€ e o preço pelo serviço é igualmente 15€/h.

A empresa requer a todas as candidatas que detenham pelo menos 18 anos de idade, mínimo 2 anos de experiência (com cartas de recomendação acerca do trabalho desenvolvido) e processo de análise do registo criminal, bem como de referência pessoal.

7. Cangurs de Guàrdia

A *Cangurs de Guàrdia* é também uma empresa sediada na Catalunha que centra as suas operações nas cidades de Sant Cugat e Barcelona.

A empresa, para além de dispor de uma *app*, quer no *Google Play*, quer na *App Store*, garante a satisfação de qualquer reserva de serviço em apenas 45 minutos.

O portefólio da empresa apresenta a variedade esperada, tendo em conta as restantes empresas, pelo que os clientes dispõem de serviços pontuais, serviços recorrentes, *nanny* para férias de verão e ainda a opção de oferecer um voucher presente para qualquer serviço da empresa.

Tal como evidenciado anteriormente, muitas empresas optam por oferecer planos de subscrição e a Cangurs de Guàrdia não foge à regra.

Assim, apresentam 3 grandes planos anuais:

- Por 1 criança: 160€
- Por 2 crianças: 190€
- Por 3 crianças: 230€

Este será o respetivo valor a pagar à empresa. No que diz respeito ao pagamento efetuado às *nannies*, este deverá ser realizado entre a família e a cuidadora, de acordo com o seguinte preçário: se o serviço for superior a 6 horas apresenta um custo de 8€/h, entre 2 e 6 horas o valor aumenta para 9€/h e, por último, inferior a 2 horas o custo é de 10€/h.

Para a admissão de *nannies* na empresa, a Cangurs apenas aceita candidatas que possuam estudos relacionados com o setor da educação infantil, auxiliar de enfermagem, entre outras áreas que contemplem os serviços a crianças.

Para terminar, a empresa desenvolveu um novo segmento inovador no setor do *babysitting* (do qual detém total exclusividade), proporcionando serviços em diversos hospitais na cidade de Barcelona, tais como Hospitalet de Llobregat, Esplugues de Llobregat y Cornellà de Llobregat, San Just Desvern, Sant Joan Despí, Sant Feliu de Llobregat, Sant Cugat e Badalona.

8. Nannies Barcelona/Little Prince Nannies

A Little Prince Nannies é uma agência de *babysitting* que opera em Barcelona, Madrid, Maiorca, Granada e Ibiza, desde o ano de 2012.

Relativamente aos serviços oferecidos pela empresa, considera-se o portefólio bastante completo e adaptado ao que é igualmente praticado no mercado, disponibilizando serviços como *Nanny* temporária (serviços pontuais), *Nanny* para férias, *Nanny* para festas e eventos, *Nanny* permanentes (para uma ajuda diária) e ainda Ensino de línguas. O custo dos serviços não está disponível na plataforma da empresa, apenas a indicação do pagamento inicial de 50€ de taxa de pesquisa para serviços permanentes.

No que se refere ao processo de recrutamento e seleção das candidatas, a empresa revela alta preferência por *nannies* que tenham estudos prévios em educação ou cuidados infantis. O processo de reserva da empresa é realizado através do email de reservas, preenchimento do formulário de reserva, facultado no website, ou ainda pelo contacto telefónico disponibilizado.

4.3.2. Tabela Comparativa

De forma a sintetizar e a analisar mais detalhadamente a informação relativa aos concorrentes da *The Nanny Line*, apresenta-se a seguinte tabela que contempla 5 variáveis, sendo elas: Canais de comunicação, Portefólio de Serviços, Público-alvo, Vantagens Competitivas e Pontos fracos. Os preços encontram-se representados pelo símbolo “€”, representando uma escala comparativa de 4 pontos, realizada a partir da informação recolhida, onde o símbolo “€” representa o serviço mais barato e “€€€€” o serviço mais caro.

	Canais de Comunicação	Portefólio de Serviços	Público Alvo	Vantagens Competitivas	Pontos Fracos
Nannyfy €€€	- App - Website - Instagram - Twitter - LinkedIn	- Serviços pontuais - Serviços recorrentes - E- activities - Nanny para Eventos - B2B (organizações)	- Famílias espanholas - Famílias residentes em Espanha - Empresas	- Forte “brand awareness” - Inovação - Grande capacidade de criar novas soluções - Altos rendimentos - Desenvolvida ao nível tecnológico (app) - Recrutamento e Seleção: todas as nannies devem ter estudos na área da educação infantil	- Falta de informação sobre a equipa e empresa no website
Sitly €€	- App - Website - Instagram - Twitter - LinkedIn	- Serviços de babysitting - B2B (organizações) - Nanny Partilhada	- Famílias espanholas - Famílias que vivem em Espanha - Empresas	- Opera ao nível internacional - Disponibilidade (elevado número de nannies) - Forte “brand awareness” - Preços baixos - Desenvolvimento ao nível tecnológico (app)	- Não existe processo de recrutamento e seleção - Não existe um portefólio de serviços pré-estabelecido
Miss Babysitter €€€€	- Website - Instagram - LinkedIn	- Serviços recorrentes - Nanny para Festas/Eventos - Nanny para turistas	- Turistas - Famílias espanholas - Famílias residentes em Espanha	- Exploração do setor turístico (hotéis) - Disponibilidade (elevado número de nannies) - Opera em várias cidades espanholas	- Preços elevados - Fraca comunicação nas redes sociais
Topnanny €	- Website - Facebook - Twitter	- Serviços pontuais - Nanny Partilhada - Full-Time Nanny - Serviço de Ensino (Serviços para casa, idosos e animais)	- Famílias espanholas - Famílias que residem em Espanha	- Opera em várias cidades espanholas - Portefólio de serviços mais abrangente	- Falta de comunicação nas redes sociais - Não existe processo de recrutamento e seleção - Website muito pouco informativo

Babysits €€	<ul style="list-style-type: none"> - App - Website - Instagram - Twitter - LinkedIn - YouTube 	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços de babysitting 	<ul style="list-style-type: none"> - Famílias espanholas - Famílias que vivem em Espanha 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento ao nível tecnológico (app) - Opera ao nível internacional - Disponibilidade (elevado número de nannies) - Grande e forte presença nas redes sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Não é realizado um controlo aos usuários da plataforma (referências profissionais, registo criminal, etc.)
Barcelona Babysitter €€€€	<ul style="list-style-type: none"> - Website - Facebook - Instagram 	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços pontuais - Part- e Full-Time Nanny - Nanny para Casamentos e Eventos - Nanny para hotéis 	<ul style="list-style-type: none"> - Turistas - Famílias espanholas - Famílias residentes em Espanha 	<ul style="list-style-type: none"> - Portefólio de serviços adaptado ao mercado atual - Foco na cidade de Barcelona (tornando o serviço mais rápido e eficaz) 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicação nas redes sociais - Empresa que não aporta inovação aos clientes
Cangurs de Guàrdia €€€	<ul style="list-style-type: none"> - App - Website - Facebook - Instagram - Twitter - LinkedIn 	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços pontuais - Serviços recorrentes - Nanny para férias de verão - Nanny para Hospital 	<ul style="list-style-type: none"> - Famílias espanholas - Famílias que residem em Espanha - Hospitalais 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação da reserva de forma rápida - Novo serviço para um novo segmento: Nanny para Hospital - Desenvolvimento ao nível tecnológico (app) - Parcerias com creches na cidade de Barcelona - Recrutamento e seleção das nannies 	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzida manutenção das redes sociais - Plano de subscrição anual
Little Prince Nannies €€	<ul style="list-style-type: none"> - Website - Facebook - Instagram 	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços temporários - Nanny para férias - Nanny para festas e eventos - Nanny Permanente (Part ou Full-Time) - Ensino de línguas 	<ul style="list-style-type: none"> - Turistas - Famílias espanholas - Famílias residentes em Espanha 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e Seleção: preferência por nannies devem ter estudos na área da educação infantil - Disponível em várias cidades espanholas - Portefólio de serviços abrangente - Proposta de um novo serviço: Nanny para Restaurantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicação nas redes sociais - Fraco “brand awareness” - Transmite pouca confiança

Tabela 8- Tabela Comparativa Análise da Concorrência.

4.4. Entrevistas

As entrevistas são técnicas baseadas em conversas, na sua maioria estruturadas, entre o entrevistador e os indivíduos, recolhendo informações de carácter subjetivo acerca da visão e perceção e comportamento dos entrevistados (Tewksbury, 2009).

As entrevistas dividem-se, de acordo com nível de estruturação utilizado, em estruturada, semiestruturada e livre (Ribeiro, 2008).

Como mencionado anteriormente, uma das técnicas de recolha de dados são as entrevistas.

Escolhemos o modelo das entrevistas em profundidade, tendo em conta que permite “*criar uma estrutura para comparação de respostas e articulação de resultados (...)*”, tendo em conta que o guião das questões serve “*(...) como base para a descrição e análise em categorias*” (Duarte, 2005, p. 4).

O guião da entrevista divide-se em três momentos, isto é, num primeiro momento são abordadas questões preliminares referentes ao participante. O segundo momento da entrevista é constituído por 11 perguntas referentes ao objeto de estudo, através das quais as opiniões e perceções dos participantes são apuradas. O último momento é composto pela 12ª questão, relativa a uma breve avaliação do contributo do trabalho desenvolvido para a empresa.

A tabela seguinte sintetiza a informação relativa aos participantes, incluindo as questões abordadas num primeiro momento.

Código de análise	(P1)	(P2)	(P3)
Nome e idade	Marcel Kerepesi 22 anos	Maria Ros Jones 23 anos	Josi van Ogtrop 31 anos
Função desempenhada e duração da mesma	Estagiário no departamento de marketing (8 meses)	Estagiária no departamento de marketing (5 meses)	CEO e fundadora da empresa (desde 2016)
Motivo da escolha	Colaborador mais antigo do departamento de marketing	Terceiro colaborador mais envolvido no departamento de marketing	Sendo a CEO, possui mais conhecimento sobre a empresa e a sua envolvente
Duração da entrevista	18 minutos	25 minutos	30 minutos

Tabela 9- Quadro descritivo dos participantes nas entrevistas.

4.3.1. Análise do conteúdo das entrevistas

As entrevistas, que se encontram transcritas nos anexos 3, 4 e 5, foram realizadas aos três membros descritos acima, nos dias 6, 7 e 9 de julho de 2020, respetivamente. As entrevistas ocorreram através da plataforma *Google Meet* e consentida a gravação pelos participantes (documento de solicitação no anexo 2).

Esta análise em particular visa a compreensão das perspetivas internas da empresa em relação ao setor dos serviços do *babysitting*, ao desempenho da própria organização e de que

forma a esta caminha na direção da criação de vantagem competitiva e de valor para o cliente.

Assim sendo, a primeira pergunta remete para a **missão, a visão e os objetivos** da empresa. Neste caso, todos os participantes afirmam que a *The Nanny Line* tem como principal missão oferecer serviços de *babysitting* de alta qualidade às famílias. Apenas um participante (P3) revela que tipo de famílias pretende a organização atingir. Quanto aos objetivos, a maioria dos participantes revela não ter conhecimento dos mesmos (P1 e P2).

No que diz respeito à **identificação de vantagens competitivas** da empresa, as vantagens referidas, que convergem entre os participantes, são as parcerias com os hotéis, as *nannies* multilingues e o conhecimento próprio da *CEO* acerca da prestação deste tipo de serviços.

A terceira pergunta é referente aos possíveis **pontos fortes e pontos fracos** detidos pela organização. Os pontos fortes comuns identificados pelos participantes são as *nannies* (P1 e P2) da empresa, o serviço de alta qualidade (P1 e P3) e as parcerias mantidas com os hotéis de luxo (P1 e P2). Os pontos fracos destacados são a fraca coordenação/gestão da empresa e a pouca “*brand awareness*” da mesma. Apenas um elemento (P3) não reconhece nenhum ponto fraco, em contradição com os outros participantes, identificando a elevada canalização de recursos para o processo de recrutamento e seleção, o que resulta num “desleixo” em relação aos outros departamentos e processos.

A quarta pergunta incide nas **oportunidades e ameaças**¹⁴ na atualidade, e previsíveis para o futuro, da empresa, sendo que, como oportunidades, evidenciam o mercado espanhol (quanto à dimensão e “atraso” na produção de inovação) e os serviços em parceria com os hotéis. Para o futuro, ao nível das oportunidades, salientam um possível crescimento resultante do teletrabalho (maior necessidade de ajuda em casa com as crianças) e o lançamento da *app*.

Os participantes identificam como ameaças, quer na atualidade, quer no futuro, a concorrência (comum nas três respostas), a instabilidade/fraca posição económica da empresa e situações inesperadas como a recessão económica (criada pelo vírus Covid-19).

A quinta questão pretende apurar junto dos participantes se estes consideram as estratégias adotadas até então pela empresa adequadas e quais **estratégias competitivas** que pensam ser mais apropriadas para a *The Nanny Line*. A maior parte dos participantes (P1 e P2) não identificam quaisquer estratégias adotadas pela empresa, pelo menos até ao início deste estágio (P2). Apenas um participante (P3) considera as estratégias definidas pela empresa

¹⁴ Reconhecemos as parcerias e o lançamento da *app* como pontos fortes e não oportunidades, bem como a instabilidade/fraca posição económica da empresa como um ponto fraco e não uma ameaça.

adequadas. Pensando nas estratégias competitivas mais apropriadas, todos os participantes apresentam respostas diferentes, sendo que o P1 considera que a organização se deve focar no setor do turismo e fortalecer as parcerias com os hotéis, o P2 identifica a inovação como base da estratégia (respondendo, mais tarde, de modo afirmativo quando questionada sobre o setor do turismo ser uma possível estratégia) e o P3 afirma que a estratégia atual deve passar pelo *online*.

Relativamente ao **portefólio de serviços** da organização, a maioria dos participantes considera o portefólio existente como suficiente, isto é completo, não sendo necessário o desenvolvimento de mais serviços, de momento. Para o futuro, realçam o foco nos serviços de hotéis e *part-time* e *long-term* (P1) e o desenvolvimento dos serviços para organizações e parcerias com academias de inglês (P2). Contrariando esta perspetiva, P3 evidencia a necessidade da redução do portefólio para apenas um serviço, sendo que, para o futuro, deve existir um foco no online.

Na sétima questão, os participantes ponderam sobre como pode a *The Nanny Line* **inovar e distanciar-se da concorrência**. Os três entrevistados apresentam a *app* como fonte de inovação e diferenciação, seja para a facilitação do processo de reserva (P1), seja compilando diferentes tipos de serviços direcionados a famílias de classe alta (P3). P2 acrescenta, ainda, as *nannies* multilingues, as parcerias e o canal de *Youtube* como solução para a inovação e diferenciação.

Na pergunta seguinte questiona-se sobre a **previsão da evolução do setor** do *babysitting*, situação à qual os participantes atribuem um crescimento estável, principalmente entre as agências de *babysitting* face às outras plataformas (P3).

A nona questão remete para a **monitorização das ações dos concorrentes**, à qual todos os participantes respondem de forma negativa, ou seja, revelando que não existe tal monitorização (com exceção do período provocado pelo Covid-19 – P2).

A divergência de opiniões manifesta-se mais acentuadamente na próxima pergunta. Quando questionados sobre a identificação dos **fatores críticos de sucesso do setor**, os participantes indicam a confiança/confiabilidade e a segurança (P1), a comunicação, a “*brand awareness*”, a procura de novas abordagens, diferenciação e inovação e *nannies* multilingues (P2) e ainda o turismo, a existência de famílias de classe alta e a própria cidade de Barcelona (P3). As duas últimas participantes (P2 e P3) apenas consideram a confiança como um fator crítico de sucesso quando confrontadas com a ideia apresentada.

Na décima primeira pergunta, sobre a **avaliação do desempenho da *The Nanny Line* face à concorrência**, a maioria dos participantes considera que a concorrência apresenta melhor

desempenho que a organização (P1 e P2), apenas um participante considera que a empresa apresenta um bom desempenho face aos concorrentes inseridos no mesmo nicho de mercado (P3).

Em último, os participantes refletem sobre o **contributo do estágio inserido no presente estudo para a melhoria da empresa *The Nanny Line***. As respostas dadas pelos três participantes foram congéneres, na medida em que salientam o desenvolvimento e execução de novas estratégias inovadoras e diferenciadoras, as pesquisas de mercado, o contributo ao nível do processo de internacionalização, o desenvolvimento de um plano estratégico (que inclui novas ferramentas e abordagens para a empresa), o contributo para o departamento de desenvolvimento do negócio, a motivação e a proatividade.

Em síntese, os resultados das entrevistas evidenciam, na maioria das respostas, o contraste existente de opiniões e considerações acerca, quer da própria empresa, quer da sua envolvente (e.g. fatores críticos de sucesso). Comprova-se a necessidade, evidenciada por nós no plano estratégico criado para a empresa, do enfoque nos serviços de parcerias com hotéis, sendo esta parceria uma das vantagens competitivas da empresa, juntamente com as *nannies* multilingues. O fraco *know-how* da CEO é salientado pelo P1 e P2, sendo, de certa forma, comprovado pela mesma quando não salienta pontos fracos na *The Nanny Line* e também no momento em que afirma a sua descrença nas ações de monitorização da concorrência (não praticas pela empresa).

4.4. Inquérito por Questionário

A aplicação desta técnica de recolha de dados surge, não só devido a uma lacuna identificada na empresa, uma vez que a organização não procede à recolha de *feedback* dos clientes após os serviços prestados, como também para cruzar as perspetivas dos clientes usuários dos serviços de *babysitting* com as dos responsáveis/membros da empresa.

O inquérito foi partilhado nas redes sociais (*Instagram* da empresa *The Nanny Line* e grupos no *Facebook* de famílias expatriadas/famílias estrangeiras residentes em Barcelona e Madrid), com o objetivo de alcançar respostas de famílias estrangeiras, tendo em conta que em Portugal o conceito dos serviços de *babysitting* não se encontra tão presente.

O inquérito, composto por 9 questões (fechadas e abertas), apresenta-se em língua inglesa e pretende recolher a opinião dos clientes deste tipo de serviços acerca de algumas características decisivas para o sucesso de qualquer organização do setor.

A estruturação do inquérito divide-se em três partes, sendo que a primeira parte (composta pelas perguntas 1 a 4) pretende averiguar os aspetos pessoais do inquirido, tais como género, idade, nacionalidade e número de filhos. A segunda parte, que compreende as perguntas 5 a 9, é composta pelas questões inerentes à investigação desenvolvida, na medida em que propõe ao inquirido alguma reflexão sobre características deste tipo de serviços. A terceira e última parte, representada pela décima questão, oferece a possibilidade aos inquiridos de conhecerem o resultado do presente estudo, se assim o pretenderem, como forma de retribuição pela participação.

O pré-teste foi realizado por 9 indivíduos, não se procedendo a nenhuma alteração após a recolha do *feedback* dos mesmos.

Desta forma, o inquérito publicitado ao longo do mês de setembro obteve um total de 16 respostas, pelo que os parágrafos seguintes incidem na análise das mesmas. No entanto, uma das respostas obtidas não é relevante na sua totalidade para a investigação¹⁵ e ainda, uma outra que se apresenta como totalmente irrelevante. Assim sendo, conta-se com 15 respostas na sua totalidade.

4.4.1. Caracterização da Amostra

Através das respostas à **Q1**, pode-se concluir que o público feminino foi, preponderantemente, aquele que mais participou no inquérito, o que pode implicar o envolvimento direto da figura materna na contratação de serviços de *babysitting*.

Género	Frequência absoluta	Frequência relativa %	Frequência absoluta acumulada	Frequência relativa acumulada %
Feminino	14	93,3	14	93,3
Masculino	1	6,67	15	100
Total:	15	100		

Tabela 10- Análise estatística da questão número 1 do inquérito.

A tabela seguinte apresenta a análise estatística descritiva relativa à **Q2**, através da qual torna-se perceptível que a maioria dos inquiridos, cerca de 73%, apresentam idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos.

¹⁵ Inquirido número 9 não tinha contratado nenhum serviço de *babysitting* previamente, requisito imposto aos participantes, pelo que contabilizamos apenas os dados extraídos das questões 1, 2, 3, 4, 7 e 8. Inquirido número 16 totalmente irrelevante para o estudo, não sendo considerada em nenhum momento da análise.

Idade	Frequência absoluta	Frequência relativa %	Frequência absoluta acumulada	Frequência relativa acumulada %
20-25 anos	0	0	0	0
26-30 anos	0	0	0	0
31-35 anos	4	26,67	4	26,67
36-40 anos	7	46,67	11	73,34
41-45 anos	2	13,33	13	86,67
46-50 anos	1	6,67	14	93,34
Mais de 50 anos	1	6,67	15	100
Total:	15	100		

Tabela 11- Análise estatística da questão número 2 do inquérito.

A terceira questão (Q3) procurou apurar a nacionalidade dos inquiridos. Neste caso, a tabela demonstra uma grande dispersão de nacionalidades, resultado esperado por nós, tendo em conta que o público-alvo do inquérito são as famílias residentes em Espanha, incluindo as famílias expatriadas.

Nacionalidade	Frequência absoluta	Frequência relativa %	Frequência absoluta acumulada	Frequência relativa acumulada %
Alemã	3	20	3	20
Espanhola	2	13,33	5	33,33
Britânica	2	13,33	7	46,66
Mexicana	1	6,67	8	53,33
Belga	1	6,67	9	60
Francesa	1	6,67	10	66,67
Irlandesa	1	6,67	11	73,34
Italiana	1	6,67	12	80,01
Canadiana	1	6,67	13	86,68
Estados Unidos	1	6,67	14	93,35
Dupla nacionalidade Brasileira/alemã	1	6,67	15	100
Total:	15	100		

Tabela 12- Análise estatística da questão número 3 do inquérito.

Relativamente ao número de filhos dos inquiridos (Q4), com base na análise da seguinte tabela, é possível afirmar que mais de 50% dos mesmos tem apenas 1 filho, sendo que a segunda resposta mais frequente são 2 filhos.

Número de filhos	Frequência absoluta	Frequência relativa %	Frequência absoluta acumulada	Frequência relativa acumulada %
1	8	53,3	8	53,3
2	5	33,3	13	86,6
3	2	13,33	15	100
4 ou mais	0	0		
Total:	15	100		

Tabela 13- Análise estatística da questão número 4 do inquérito.

4.4.2. Resultados do Inquérito

A segunda parte do inquérito inicia-se com a quantificação das vezes que os inquiridos contrataram um serviço de *babysitting* nos últimos 12 meses (Q5). Contabilizando-se apenas 14 respostas nesta questão, conclui-se, por meio da tabela seguinte, que cerca de 57% dos

inquiridos contratou serviços de *babysitting* entre 3 a 4 vezes e ainda 8 vezes ou mais, dados que se revelam importantes para o estudo, porque evidenciam experiência dos inquiridos na contratação destes serviços.

Número de vezes que contratou um serviço de babysitting nos últimos 12 meses	Frequência absoluta	Frequência relativa %	Frequência absoluta acumulada	Frequência relativa acumulada %
1 ou 2 vezes	2	14,29	2	14,29
3 ou 4 vezes	4	28,57	6	42,86
5 ou 6 vezes	3	21,43	9	64,29
7 vezes	1	7,14	10	71,43
8 vezes ou mais	4	28,57	14	100
Total:	14	100		

Tabela 14- Análise estatística da questão número 5 do inquérito.

Com a questão seguinte (Q6) pretende-se desvendar o tipo de situações em que as famílias contratam serviços de *babysitting*. Uma vez mais, nesta pergunta, apenas são contabilizadas 14 respostas. Foram apresentadas 6 opções de resposta: “encontros para almoço, lanches ou jantares”, “férias”, “viajar”, “trabalhar” e “outra”, sendo permitida a escolha de várias opções. Verifica-se, através da tabela seguinte, que cerca de 64% dos inquiridos recorre a este tipo de serviços essencialmente em 2 tipos de situações: “encontros almoço, lanches ou jantares” e “trabalhar”, sendo que a primeira opção foi escolhida por 11 dos inquiridos.

Opções escolhidas	Frequência absoluta	Frequência relativa %	Frequência absoluta acumulada	Frequência relativa acumulada %
Encontros para almoço, lanches ou jantares/ Viajar/ Trabalho	1	7,14	1	7,14
Encontros para almoço, lanches ou jantares/ Consultas médicas (outra)	1	7,14	2	14,28
Encontros para almoço, lanches ou jantares/ Trabalho	5	35,71	7	49,99
Cansaço (mãe solteira sem familiares por perto) (outra)	1	7,14	8	57,13
Para levar a criança à escola e cuidar dela após a saída (outra)	1	7,14	9	64,27
Encontros para almoço, lanches ou jantares	4	28,57	13	92,84
Trabalho	1	7,14	14	100
Total:	14	100		

Tabela 15- Análise estatística da questão número 6 do inquérito.

A questão seguinte (Q7) aporta uma grande importância para a investigação, na medida em que é solicitada a enumeração (do mais para o menos importante) de 3 aspetos que os clientes procuram num serviço de *babysitting*. Os resultados são os seguintes:

- “**Confiabilidade**”: mencionado por 9 participantes (4 consideram como o mais importante).
- “**Experiência**”: destacado por 4 participantes (2 valorizam como o mais importante e os outros 2 como nem o mais nem o menos importante).

- **“Conhecer a *nanny*/recomendação pessoal”**: enunciado por 3 participantes (1 declara como o aspeto mais importante, outro como nem o mais nem o menos importante e o último apenas destaca este aspeto).
- **“Alguém que goste de crianças”**: declarado por 3 participantes (considerado o mais importante por todos entre as suas preferências).
- **“Avaliações/Referências”**: evidenciado por 2 participantes (ambos determinam como o aspeto mais importante).
- **“Responsabilidade/Ser responsável”**: escolhido por 2 participantes (para 1 este aspeto não é o mais nem o menos importante e para outro é o menos importante).
- **“Preço”**: enunciado por 2 participantes (1 participante considera que este aspeto não é o mais nem o menos importante e para outro é o menos importante).

Outros aspetos foram levantados nas respostas, não sendo possível agrupá-los como os mencionados previamente, dada a dispersão de opiniões, tais como: honestidade, profissionalismo, facilidade no processo de reserva, flexibilidade, ser amigável, comunicação com a família durante o serviço, *nanny* carinhosa, entre outras.

A questão seguinte (Q8) é igualmente bastante pertinente para o estudo conduzido, interpelando os usuários sobre aquilo que mais gostariam de ver numa empresa de *babysitting* (se evidenciam mais de 1 aspeto, a ordem seguida seria do mais para o menos importante). Assim, os aspetos mais mencionados foram o “preço” (4 vezes) e as “qualificações/certificados de saúde/filosofia educativa” (4 vezes), seguidos do “perfil das *nannies* com avaliações/recomendações” e da “confiança” (ambos os aspetos foram mencionados 3 vezes cada um). A “experiência” (evidenciada apenas 2 vezes) foi o último aspeto ressaltado por mais do que uma pessoa. No entanto, outros aspetos revelam-se como interessantes como a “transparência”, a “fácil utilização (através de uma app)”, a “flexibilidade”, a “disponibilização de um calendário de reservas online”, a “reputação”, a “possibilidade realização de entrevistas online gratuitas às candidatas”, entre outras.

Por último (Q9), questiona-se a opinião dos clientes acerca de quais as principais barreiras (dificuldades), por parte dos pais, em recorrer aos *serviços de babysitting*. Uma vez mais, apenas se contabilizam 14 respostas.

Conclui-se que a confiabilidade é, sem qualquer dúvida, a maior barreira considerada pelos usuários (mencionada 11 vezes) e o preço a segunda maior (mencionado 6 vezes). Salientam-se, ainda, algumas respostas como a responsabilidade, longo processo de registo, a disponibilidade para se continuar com a mesma *nanny* e a habilidade para cuidar de bebés.

4.5. Análise dos Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) advêm de uma análise, quer interna, quer externa de uma organização, de forma a identificar quais os recursos ou processos-chave que contribuem para a competitividade da mesma.

O autor Sebastião Teixeira, em *Gestão estratégica* (2011), reflete sobre os KFS – *Key factors for success* –, referindo que “*fatores críticos de sucesso são aqueles fatores, em número relativamente reduzido (raramente mais de três ou quatro), necessários para alcançar e manter uma vantagem competitiva numa determinada indústria*”. (p.77)

Ainda na obra supracitada, o autor menciona o Modelo dos *Três C*, desenvolvido por *Kenichi Ohmae* em 1991, através do qual se identificam os fatores críticos de sucesso com base na análise de 3 áreas: os clientes, os concorrentes/concorrência e a própria organização (sempre comparada com a concorrência).

Para a análise dos Fatores Críticos de Sucesso contribuíram as técnicas de recolha de dados análise documental, observação, entrevistas em profundidade e inquéritos.

4.5.1. FCS na concorrência

Assim, de forma a compreender os fatores críticos de sucesso do setor de *babysitting*, partindo do exemplo da empresa *The Nanny Line*, propõe-se a análise de algumas variáveis na concorrência, pelo que se procedeu à formulação das seguintes questões de análise:

1. Como é que as empresas estão a cativar os clientes?
2. Quais os fatores de diferenciação dos concorrentes com sucesso?
3. Como é que as empresas estão a concorrer entre si?

A seguinte tabela demonstra os resultados:

	Concorrência
Babysitting	1- Adaptação rápida e eficaz ao cliente 2- Inovação no portefólio de serviços e desenvolvimento tecnológico (<i>app</i>) 3- Processo de recrutamento e seleção das <i>nannies</i> e inovação

Tabela 16- Análise dos FCS na concorrência.

4.5.2. FCS nos clientes

No que diz respeito à análise entre os clientes, o processo será semelhante ao da análise da concorrência, redigindo, todavia, outras questões, como, por exemplo:

- a) Quem são os clientes do setor?
- b) Porque é que os clientes adquirem este tipo de serviços?
- c) O que leva os clientes a preferir o serviço da organização em estudo em relação aos outros?
- d) Quais os atributos que os clientes mais valorizam num serviço de *babysitting*?

À semelhança da análise da concorrência, a tabela seguinte demonstra os resultados:

	Clientes
Babysitting	a) Famílias com filhos que procuram ajuda para o cuidado dos mesmos b) Para obterem ajuda em situações, na sua maioria, de trabalho e encontros para refeições. c) Parceria com hotéis de 4 e 5 estrelas d) Confiabilidade, experiência, recomendação pessoal, alguém que goste de crianças, avaliações, alguém responsável e o preço.

Tabela 17- Análise dos FCS nos clientes.

4.5.3. Tabela Fatores Críticos de Sucesso do setor

Tendo em consideração a análise realizada nos dois subcapítulos anteriores, a tabela que se segue reflete uma proposta para os fatores críticos de sucesso das agências no setor.

	Setor (fatores críticos de sucesso destacados)	Clientes (aquilo que procuram num serviço e agência de babysitting)	Fatores Críticos de Sucesso
Empresas de Babysitting	- Processo de recrutamento e seleção - Confiabilidade - Segurança - Comunicação - <i>Nannies</i> multilíngues - Rápida flexibilidade - “ <i>Brand Awareness</i> ” - Procura de novas abordagens - Diferenciação - Inovação - Turismo	- Preço - Qualificações e certificados das <i>nannies</i> - Avaliações de serviços prestados previamente - Confiabilidade - Experiência das <i>nannies</i> - Fácil utilização - Transparência - Flexibilidade	- Confiabilidade - Transparência - Qualificações das <i>nannies</i> (incluindo a experiência) - Inovação (ao nível tecnológico e do portefólio de serviços) - Referências e avaliações das <i>nannies</i> - Preço

Tabela 18- Análise dos FCS no setor dos serviços de babysitting.

4.6. Flor de Serviços

Para a construção da proposta de uma flor do serviço de *babysitting* contribuem as técnicas de recolha de dados entrevistas em profundidade, inquérito por questionário e observação presencial.

Reconhecendo que a organização em análise fornece um certo tipo de serviços ao consumidor, para avaliar a sua vantagem competitiva é necessário perceber qual o serviço “core” - o serviço principal - da empresa e, de seguida, quais os suplementos/elementos desse serviço, necessários para o bom funcionamento da empresa ou complementando/acrescentando valor ao serviço principal (Lovelock e Wirtz, 2015).

Neste sentido, revela-se imprescindível evidenciar a distinção dos dois tipos de elementos:

- Elementos Facilitadores- elementos necessários para o bom funcionamento do serviço principal (ou que ajudam no funcionamento do mesmo).
- Elementos de Aprimoramento/Melhoria- elementos que acrescentam valor, isto é, aportam valor extra para o cliente.

Assim, apresenta-se, de seguida, a imagem da Flor de Serviços¹⁶ com uma aplicabilidade geral ao setor dos serviços:

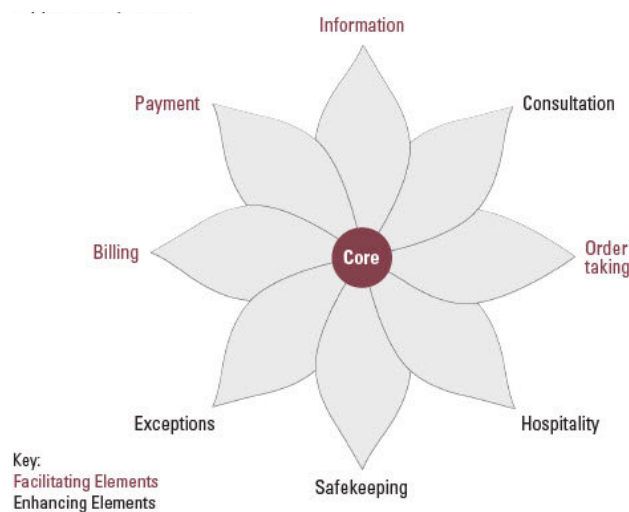


Figura 12- Flor dos serviços. Retirado de https://www.researchgate.net/figure/The-Flower-of-Service_fig4_31870780 (consultado em 25/06/2020)

De forma compreender o mercado das agências de *babysitting*, partindo do exemplo do mercado espanhol, as seguintes pétalas foram desenvolvidas, com a intenção de criar a flor de serviços do setor do *babysitting*.

Assim sendo, ressalta-se como “Elementos Facilitadores” as seguintes quatro categorias:

¹⁶ O conceito de “Flor de Serviços” surge pelas mãos de Christopher Lovelock em 1992, através da obra “Cultivating the Flower of Service: New ways of Looking at Core and Supplementary Services”.

- **(tomada de pedidos) Tecnologia:** atividade de *BackOffice* que, na atualidade, aporta grande valor para o cliente reside no avanço tecnológico do serviço. Por esta razão, considera-se que uma *app* para este negócio é uma grande vantagem, no que toca principalmente à facilitação do processo de reserva (procura das *nannies*, visualização dos vários perfis disponíveis, estabelecimento do contacto com a *nanny* e a finalização da reserva- atendendo a detalhes como alergias, padrão de sono, entre outros), de forma a fornecer o máximo de informação ao cliente com rapidez.
- **(informação) A confiança do cliente:** para que este tipo de serviços continue a operar no mercado é essencial que a empresa conquiste e mantenha/detenha a confiança do cliente, uma vez que, se os clientes não desenvolverem uma certa “afinidade” com base na confiança com a empresa, o serviço não funciona. A transparência por parte da organização em relação à sua equipa, procedimentos de contratação das *nannies* (recrutamento e seleção) e *feedback* de outros clientes deve ser percebida como um dos meios para a conquista da confiança dos clientes.
Esta variável é particularmente importante, tendo em conta a opinião dos clientes obtida através dos inquéritos realizados. A informação e a qualidade da interação são fundamentais.
- **(pagamento) Diversificação de formas de pagamento:** para uma empresa que ofereça novas soluções e novos serviços aos clientes (ato que poderia facilmente ser considerado como um elemento de melhoria por si só) como, por exemplo, os serviços da *The Nanny designados por “Kids Corner- Restaurants edition”, “Playdates” e “Hotel Partnerships”* revela-se como necessário, para sustentar esta variedade, dispor de um leque abrangente de formas de pagamento diferentes, oferecendo assim um maior conforto e conveniência ao cliente.
- **(faturação) Faturação:** neste caso, as faturas raramente conseguem ser entregues no final do serviço prestado, tendo em conta que isso implicaria a deslocação da *nanny* escolhida até às instalações da empresa para a recolha do documento (algo não exequível na prática), para além de que os clientes podem prolongar as horas de serviço, alterando os valores de pagamento previstos. Assim, é necessário o envio, no dia útil seguinte ao pagamento, da fatura por email ao cliente.

No que diz respeito aos “Elementos de Melhoria”, os elementos que se seguem foram os que, depois do trabalho desenvolvido no setor, se destacaram como os que criam e acrescentam/aportam valor para os clientes:

- **(exceções) Disponibilidade:** apresenta-se bastante claro que uma empresa de serviços de *babysitting* tem que adotar uma posição de disponibilidade, de forma a satisfazer as necessidades dos clientes, bem como as reservas de “*last minute*”. É de grande importância que se compreenda a disponibilidade (e.g. nos horários) como uma grande chave para o sucesso neste setor de negócio.
- **(segurança) Processo de Recrutamento e Seleção:** sendo uma atividade de *BackOffice*, o processo de recrutamento e seleção das nannies aporta grande valor, confiabilidade e qualidade ao serviço. Este elemento poderia facilmente ser considerado também como um “elemento facilitador”, dado que na opinião dos utilizadores deste tipo de serviços, as nannies devem possuir conhecimentos na área dos cuidados com crianças, educação infantil, entre outros.
- **(consulta) Flexibilidade:** neste tipo de negócio, ser capaz de apresentar ao cliente a solução mais apropriada é um dos fatores-chave do setor. Assim, é extremamente importante conseguir compreender as necessidades das famílias e apresentar-lhes soluções personalizadas. Exemplos desta flexibilidade são as *nannies* multilingues (que possuem um vasto conhecimento linguístico, elemento chave para a adaptação do serviço às necessidades específicas do cliente) e ainda a satisfação de reservas para serviços que não constam do portefólio da organização (e.g. *nanny* para maternidade). Para que exista flexibilidade, as organizações devem possuir uma alargada e consistente base de dados de *nannies* e *babysitters*. Desta forma, este é um elemento que confere enorme valor extra ao serviço e ao cliente.
- **(hospitalidade) Atendimento:** Como mencionado, qualquer momento da verdade é altamente importante para uma organização de *babysitting*. O atendimento ao cliente, seja via email, seja através do contacto pelas redes sociais ou até mesmo por chamada telefónica deve, de uma forma consistente, ser capaz de transmitir segurança e confiança, recolhendo dados necessários e específicos de cada família (e.g. possíveis alergias das crianças, padrão de sono, atividades prioritárias a realizar).

4.7. Apresentação e discussão de resultados

A presente investigação recorreu a diversas técnicas de recolha de dados para a compreensão do fenómeno das agências de *babysitting* – mais em concreto do caso da empresa *The Nanny Line* –, pouco considerado na bibliografia.

A primeira técnica de recolha de dados utilizada foi a observação presencial. Esta técnica foi essencial na identificação de más práticas na empresa, na identificação de problemáticas internas, bem como da sua envolvente. A *The Nanny Line* é uma empresa que não possui diretores de departamento, sendo a sua equipa de recursos humanos constituída pela *CEO*, por uma investidora que desempenha funções na gestão do departamento de desenvolvimento de negócio, pela responsável pelos estagiários e por estagiários. A situação da empresa, prévia ao estágio, revela-se desajustada, tendo em conta que o departamento de marketing contava com apenas um estagiário a desenvolver as redes sociais, um estagiário de recursos humanos, um estagiário no departamento de desenvolvimento de negócio e relação com o cliente e um estagiário no departamento de vendas e finanças.

Logo de imediato é possível salientar os poucos conhecimentos de gestão e, consequentemente, a incorreta gestão por parte da *CEO*, o que deixa a empresa numa situação bastante frágil, em relação à concorrência. Ora, esta falta de conhecimento traduz-se na falta de pesquisa de marketing, falta de definição e persecução de estratégias, de análise das vendas e dos registos financeiros (não sendo conhecida a relação entre vendas e marketing), de recolha de *feedback* dos clientes, de exploração de novas oportunidades e de *targeting* preciso e de posicionamento, entre outros.

Por sua vez, a análise documental permitiu o entendimento dos fundamentos da empresa no mercado espanhol, tornando-se evidente a desatualização dos documentos internos, o plano de negócio, o plano de marketing, os relatórios anuais de venda e as políticas de serviço. Regendo-se pelos dados recolhidos em 2016/2017, a empresa apresenta muito pouco conhecimento da sua envolvente, dos concorrentes, da perceção do cliente sobre quais os atributos mais valorizados na empresa e no serviço, entre outras.

Face aos resultados destas duas técnicas de recolha de dados, a nossa intervenção, no âmbito do estágio, baseou-se essencialmente na reestruturação do departamento de marketing e introdução de novas práticas, canalizando esforços semelhantes para os departamentos de desenvolvimento de negócio e relação com o cliente.

Assim, algumas das sugestões feitas e desenvolvidas a partir dos dados recolhidos (através da aplicação destas técnicas) são as seguintes:

- Contratação de um terceiro estagiário para o departamento de marketing.
- Desenvolvimento do marketing estratégico, no sentido de aumentar a competitividade da empresa, desenvolvendo novas vantagens competitivas.
- Reformulação da comunicação nas redes sociais, de forma a torná-la mais pessoal e informativa acerca da empresa, da equipa, das *nannies* e dos serviços (ao invés da

prática estabelecida de partilhar fotografias de terceiros, em família, que nada tinham que ver com a empresa ou com os serviços de babysitting).

- Criação de um plano estratégico para a empresa (com análises de mercado, da concorrência e SWOT atualizadas, visto que as últimas datavam de 2017).
- Implementação de uma reunião semanal do departamento de marketing.
- Análise coordenada entre o departamento de marketing e o departamento de vendas, para entender quais os serviços mais vendidos (salienta-se a relevância dada ao serviço “*hotel booking*” e à elucidação destes serviços como os mais importantes para a organização).
- Conhecimento do perfil do cliente da empresa e da sua opinião acerca do serviço prestado (desenvolvendo-se um *Google form* para ser enviado às famílias aquando do envio da fatura, por exemplo).

O estágio contribuiu, assim, para o reconhecimento e implementação de vantagens competitivas para a empresa *The Nanny Line*, como sejam:

- Parcerias com os hotéis (turismo)- existente, mas não reconhecida pela empresa.
- *Nannies* multilingues- existente e reconhecida pela empresa.
- Flexibilidade/ Disponibilidade 24h- existente e reconhecida pela empresa.
- Novas parcerias (e.g. no setor da acomodação turística- agências de vivendas turísticas- e com mães *influencers* espanholas) - desenvolvida por nós.
- Inovação de serviços (e.g. hotel *Playdates* e eventos festivos) - desenvolvida por nós.
- Obrigatoriedade de *nannies* com estudos na saúde e educação- desenvolvida por nós.

Apesar da grande utilidade da análise documental e da observação presencial, estes dois métodos não são suficientes para responder à questão de investigação, sendo, por isso, necessário recorrer a entrevistas em profundidade e a inquéritos.

Na revisão da bibliografia destaca-se a falta de estudo acerca da importância de variáveis como a confiança e a relação entre a organização e o cliente, como vantagens competitivas no setor, bem como a confiabilidade e interação das *nannies* com as crianças e pais como possíveis fatores decisivos na contratação deste tipo de serviços. As conclusões que se seguem contribuem para colmatar essas evidências.

Através das entrevistas, é possível compreender vários pontos de vista, não só acerca de aspetos internos da organização, como também sobre a sua atuação.

Ao nível interno, a maior parte dos entrevistados denuncia a má gestão, a falta de comunicação eficiente e o autodesconhecimento de quais as estratégias adotadas pela

empresa. Ao nível da atuação, os entrevistados salientam, como vantagens competitivas da empresa, as *nannies* multilingues e as parcerias com os hotéis de luxo na cidade de Barcelona; destacam a *app*, as *nannies* e as parcerias como fontes de inovação para a empresa e, ainda, a confiança, a segurança, a comunicação da organização e as *nannies* multilingues como os fatores críticos de sucesso do setor.

O inquérito, direcionado para os clientes de serviços de *babysitting*, apresenta três conclusões importantes para esta investigação.

1. Aquilo que **os clientes procuram num serviço de *babysitting*** é confiabilidade, informação sobre as *nannies* (a experiência da *nanny*, a possibilidade de conhecer a *babysitter*, uma cuidadora que goste de crianças, o acesso às avaliações/recomendações acerca das *nannies*), responsabilidade e ainda informação sobre a organização (o preço, o estabelecimento de comunicação com a família e a facilidade no processo de reserva).
2. Em relação às **empresas de *babysitting***, os clientes dividem a sua procura de **informação** em dois tipos: sobre a organização (preço, confiabilidade, fácil utilização do serviço – possivelmente através de uma *app* –, transparência, flexibilidade, disponibilização de um calendário de reservas online, reputação e possibilidade de realização de entrevistas online gratuitas às candidatas) e sobre os recursos humanos (qualificações e experiência das *nannies*, avaliações/recomendações acerca das mesmas).
3. Face à “fragilidade” do serviço, uma vez que envolve os cuidados com crianças, **as maiores barreiras/entraves**, por parte dos pais, em escolher um serviço de *babysitting*, são a confiabilidade (a mais importante, de acordo com os dados obtidos), o preço praticado pelas agências, a possibilidade de avaliar a responsabilidade, o longo processo de registo, entre outras.

Para além destes resultados é ainda possível abordar outras perspetivas provenientes da análise dos inquéritos. A informação recolhida, por exemplo, acerca das situações em que os clientes inquiridos recorrem a serviços de *babysitting*, permite direcionar, quer a comunicação das empresas, quer a própria conceção dos serviços disponibilizados, de forma a satisfazer/suprir as necessidades específicas dos clientes destes segmentos.

O cruzamento dos resultados obtidos das entrevistas (ponto de vista da empresa) e dos inquéritos (ponto de vista dos clientes) realizados, apresenta-se na seguinte figura:

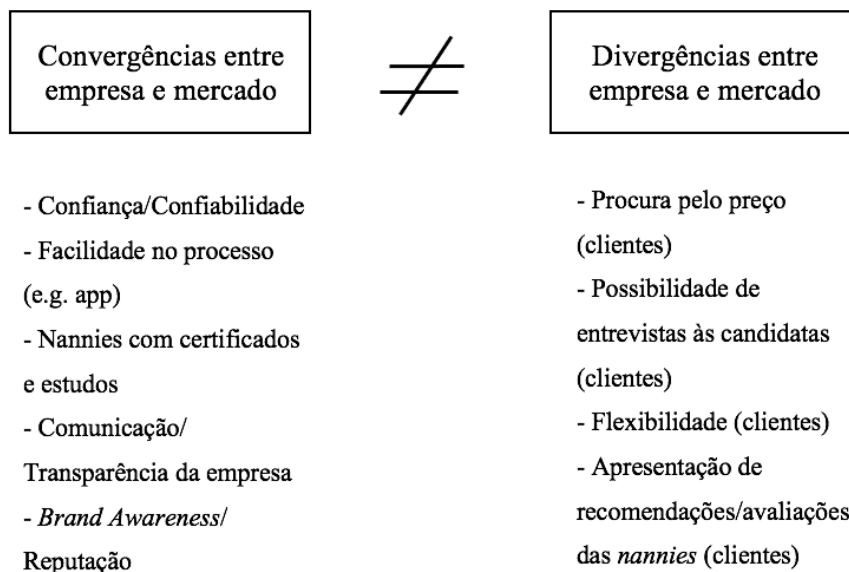


Figura 13- Cruzamento dos resultados obtidos nas entrevistas e nos inquéritos.

No que diz respeito aos pontos convergentes entre os entrevistados (empresa) e os inquiridos (mercado) é possível afirmar que a empresa detém um conhecimento geral do que os clientes procuram num serviço de *babysitting*. No entanto, os pontos onde as opiniões divergem proporcionam ilações mais profundas. Efetuando-se uma análise mais detalhada, comparando as perspetivas apresentadas na figura 13, percebe-se que a empresa não tem em conta as necessidades mais específicas dos clientes.

Os clientes procuram por preço, por um serviço que permita a oportunidade de entrevistar as candidatas, por flexibilidade e pela possibilidade de confirmação das competências das candidatas através de recomendações e avaliações de clientes anteriores. Estas divergências poderão justificar a baixa faturação da *The Nanny Line* ao longo dos anos.

Reconhecemos, desta forma, a importância para as empresas do setor em “ouvir” a opinião do mercado, percebendo, de forma crítica, como podem adaptar e conduzir a oferta já disponibilizada às necessidades efetivas dos clientes.

Para além desta análise, o cruzamento de informação retirada das entrevistas – internas – e dos inquéritos – ao mercado – permite a avaliação das vantagens competitivas da empresa *The Nanny Line*. Assim, foi construída uma tabela de duas entradas que contempla, por um lado as vantagens competitivas atuais e potenciais da empresa e, por outro lado, o grau de importância que elas têm para os clientes. Resultante desta análise é possível propor 4 ações que a empresa deve tomar, a saber: reforçar as vantagens competitivas atuais e importantes,

desinvestir nas atuais e pouco importantes, investir nas potenciais e importantes e, por fim, manter a situação no caso de vantagens competitivas potenciais e pouco importantes.

O resultado espelha-se na seguinte figura:

	Importantes para os clientes	Pouco Importantes para os clientes
Vantagens competitivas atuais da <i>The Nanny Line</i>	REFORÇAR <ul style="list-style-type: none"> - Nannies multilingues - Flexibilidade/ Disponibilidade 24h - Inovação de serviços - Parcerias 	DESINVESTIR <ul style="list-style-type: none"> - Portefólio de serviços (racionalização)
Vantagens competitivas potenciais da <i>The Nanny Line</i>	INVESTIR <ul style="list-style-type: none"> - Candidatas com estudos nas áreas da saúde e do ensino como requisito obrigatório - App - <i>Brand Awareness</i> - Proporcionar entrevistas com as candidatas aos clientes - Publicar recomendações e avaliações de outros clientes 	MANTER <ul style="list-style-type: none"> - Expansão internacional imediata do negócio - Criação de novos segmentos

Tabela 19- Possíveis ações a tomar pela empresa em função das vantagens competitivas e da importância para o cliente.

Para terminar, a escolha da metodologia, bem como das técnicas de recolha de dados, são as mais indicadas, tendo em consideração o tipo de dados que se pretendeu obter e as conclusões que é possível retirar dos diferentes métodos, com respeito à questão de investigação.

CAPÍTULO V- Conclusão

O estudo das organizações que operam no setor dos serviços de *babysitting* é, na sua essência, bastante intrigante e complexo.

É possível afirmar que na cidade de Barcelona a oferta deste tipo de serviços é bastante grande e diversificada, partindo esta de uma agência, ou de uma plataforma *online*. Aqui reside a primeira conclusão desta investigação: as organizações de serviços de *babysitting* podem ser agências (quando detêm uma equipa de recursos humanos que procede ao recrutamento e seleção das *nannies*) e plataformas online (*website* e/ou *app*, através dos quais as *babysitters* se inscrevem, ficando as famílias responsáveis pela verificação das suas competências, registo criminal, entre outros).

Tratando-se de um serviço que suscita várias dúvidas e preocupações, uma vez que envolve o cuidado de crianças (designadas por alguns dos inquiridos como “os seres humanos mais importantes das suas vidas”), torna-se importante perceber como pode uma organização de serviços de *babysitting* triunfar neste mar de incertezas e desconfiança.

O estágio desenvolvido na empresa *The Nanny Line*, que serviu de base para a investigação do setor, permitiu a obtenção de informações importantes acerca da temática do presente estudo.

Assim, é imperativo que uma empresa de serviços de *babysitting* seja, em todos os momentos e circunstâncias, transparente em relação à sua equipa, ao seu processo de recrutamento e seleção, às *nannies* que constam na base de dados, aos serviços que oferece e, muito importante, ao *feedback* que recolhe dos clientes anteriores. Esta atuação cria e fortalece a primeira vantagem competitiva que destacamos no setor:

Confiança/Confiabilidade

A confiança é a base deste tipo de negócio, sendo o elemento mais vezes mencionado pelos inquiridos. As famílias devem perceber a organização e a marca como uma organização que prima pela segurança e bem-estar das crianças, através da qual os mais pequenos serão bem cuidados. Sem a confiança das famílias, o negócio não se desenvolve, sendo imprescindível uma comunicação e atuação claras e transparentes.

É certo que muitas das organizações no setor não possuem nos seus quadros *nannies* com qualificações na área da saúde e da educação, apresentando, no entanto, bons resultados no que diz respeito ao número de utilizadores das suas plataformas. No entanto, quer os colaboradores da *The Nanny Line*, quer os clientes inquiridos, destes serviços, ressaltam a importância do processo de recrutamento e seleção, de forma a garantir recursos humanos qualificados, formados e empáticos.

Assim sendo, a segunda vantagem competitiva que destacamos no setor do *babysitting* é:

Processo de recrutamento e seleção das *nannies*

Este elemento revela-se como uma mais valia, um fator diferenciador capaz de gerar confiança nos possíveis clientes. Exemplo do recurso a este processo é a *The Nanny Line* que executa um controlo rigoroso acerca do registo criminal e da experiência das *nannies*. Contudo, não contempla, no processo, a obrigatoriedade de possuírem formação em áreas como a saúde e educação, aspeto, por exemplo, valorizado e ressaltado pelos inquiridos.

Quanto mais especializadas, quer na sua experiência, quer na sua formação, forem as *nannies*, mais credível e segura será a imagem da marca aos olhos dos clientes.

Tendo em conta que, na sua maioria, os inquiridos recorrem à contratação de serviços de *babysitting* em situações de encontros de almoços/jantares e relacionadas com a vida profissional, e sabendo que a empresa *The Nanny Line* funciona, na sua generalidade, com os serviços para turistas que se hospedam em hotéis, a terceira vantagem competitiva que evidenciamos assenta na:

Disponibilidade de horários e Flexibilidade

Para se diferenciar da concorrência, uma organização de *babysitting* deve procurar satisfazer as necessidades específicas dos clientes. Ora, para que tal situação se materialize é fundamental que exista disponibilidade, de forma a alargar, se necessário, as horas acordadas inicialmente para a duração do serviço e, ainda, a flexibilidade, por parte da organização, em moldar os seus serviços face a novas exigências (e.g. *nannies* de maternidade e *online tutoring classes* – serviço desenvolvido pela *The Nanny Line* em período de quarentena imposta pelo governo espanhol).

Na essência da diferenciação dos concorrentes acreditamos que reside a quarta vantagem competitiva:

Inovação de serviços

Uma das vantagens competitivas mais acentuada na *The Nanny Line*, mencionada igualmente pela equipa da organização entrevistada, é o serviço nos hotéis, conseguido através do desenvolvimento de parcerias com vários hotéis de luxo na cidade de Barcelona. Assim sendo, consideramos a inovação no portefólio de serviços uma vantagem competitiva no setor, uma vez que permite alcançar públicos-alvo não explorados e apresentar novas soluções às famílias (e.g. *playdates* da *The Nanny Line*), primando pela diferenciação.

A última vantagem competitiva que evidenciamos no setor dos serviços de *babysitting* está intimamente relacionada com a tecnologia:

App

Quer os entrevistados da empresa *The Nanny Line*, quer os clientes do setor, inquiridos, destacam a importância da app como um elemento facilitador do processo de reserva, através do qual as famílias, não só possam ter acesso ao perfil das *nannies*, que deve incluir referências e avaliações passadas, como também realizar rápidas entrevistas antes da finalização da reserva. Estes aspetos foram mencionados como desejáveis pelos clientes inquiridos e observados durante o período de estágio.

Concluimos, igualmente, que a empresa que serve de base para a análise deste setor, apesar das lacunas evidenciadas, apresenta possibilidades de crescimento se optar pela adoção de uma estratégia “Oceano Azul”, isto é, se predominar o propósito da criação de valor para o cliente, com base na inovação e no distanciamento daquilo que é preconizado pela concorrência:

(...) focarmo-nos nos oceanos vermelhos equivale a aceitar os principais fatores restritivos da guerra – um território limitado e a necessidade de vencer um inimigo para conquistar esse espaço – e a negar a força da diferenciação do mundo dos negócios: a capacidade para criar novos espaços não disputados no mercado.
(Kim e Mauborgne, 2015, p. 35)

5.1.1. Contribuições

Para terminar, destacamos as **contribuições** desta investigação. Ao nível do estado de arte, o presente trabalho desenvolve uma visão sobre as vantagens competitivas nos serviços de *babysitting*, setor que se revela pouco estudado ao nível da gestão de negócio, propondo a flor de serviços para o setor dos serviços de *babysitting*. Ao nível do setor, evidenciamos, não só a vontade dos clientes face às agências e ao serviço, como também contribuimos para o desenvolvimento de estratégias e atuação da empresa *The Nanny Line*, transferíveis para outras empresas no setor.

5.1.2. Limitações

Ressaltamos como **limitações** da investigação o número de inquiridos da amostra, bem como a situação por nós vivida no decorrer da pandemia, criada pelo vírus Covid-19, em Barcelona, que impossibilitou a continuidade de residência na cidade no último mês (uma vez que a empresa deixou de pagar aos estagiários desde o mês de março), dificultou o acesso a fontes de dados primárias (e.g. biblioteca da instituição do mestrado), tendo em conta que as fronteiras entre Espanha e Portugal encerraram, não permitindo a realização de voos intermédios pensados, por nós, (para os meses de abril e maio) para satisfazer tais necessidades e, ainda, impossibilitou a aplicação de novas soluções que apresentámos à organização (e.g. envio de um *Google form* aos clientes, de forma a apurar a sua opinião acerca do serviço prestado).

5.1.3. Pistas para investigações futuras

Através das respostas obtidas – principalmente dos inquéritos realizados aos clientes – concluímos que a confiabilidade é a vantagem competitiva mais evidenciada como fator necessário para um serviço e uma agência de babysitting. Assim, destacamos três possíveis **pistas para investigações futuras**:

- Perceber de que forma pode uma agência de *babysitting* criar confiança nos clientes, isto é, como é que uma agência de *babysitting* cria confiança? Deve predominar a confiança cognitiva ou a confiança afetiva?
- A construção destas duas formas de confiança é importante conforme a fase do relacionamento? Criação de confiança cognitiva na fase de pré-relacionamento e confiança afetiva em fase de “velocidade de cruzeiro” de relação?
- Partindo de uma análise aos clientes, como a que foi conduzida nesta investigação, investigar, numa amostra maior, se a perceção do conceito de confiança é a mesma para as diferentes nacionalidades e se os atributos mais valorados pelos clientes são os mesmos tendo em conta as suas diferentes nacionalidades (e culturas).

Erin Meyer (2015) corrobora a importância deste estudo, uma vez que conclui que a forma como passamos a confiar em alguém varia dramaticamente de uma parte do mundo para outra.

Netgrafia e Referências Bibliográficas

Netgrafia

Agencia de datos de Europa press (2020), disponível em <https://www.epdata.es>, acedido em 6 de julho de 2020

Babysits (2020), disponível em <https://www.babysits.es>, acedido em 28 de julho de 2020

Bcn Babysitter (2016), disponível em <http://www.bcnbabysitter.com>, acedido em 28 de julho de 2020

Cangurs de guàrdia (2020), disponível em <https://cangursdeguardia.com>, acedido em 28 de julho de 2020

Instituto Nacional de Estadística (2020), disponível em <http://www.ine.es/>, acedido em 6 de julho de 2020

Little Prince Nannies (2019), disponível em <https://www.nanniesbarcelona.com>, acedido em 31 de julho de 2020

Miss Babysitter (2021), disponível em <https://www.missbabysitter.com/?lang=en>, acedido em 27 de julho de 2020

Nannyfy (2020), disponível em <https://nannyfy.com>, acedido em 24 de julho de 2020

Sitly (2020), disponível em <https://www.sitly.es>, acedido em 24 de julho de 2020

Topnanny (2018-2023), disponível em <https://topnanny.es>, acedido em 27 de julho de 2020

Referências Bibliográficas

Aaker, D. A., & McLoughlin, D. (2009). *Strategic market management: global perspectives* (9ª edição). John Wiley & Sons.

Abdel, G., & Romo, D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio exterior*, 55(3), 200-214.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.

Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing* (6ª edição). Melbourne: Pearson Australia.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.

Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (2ª edição). Reading Mass: Addison-Wesley.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2004). *Marketing services: Competing through quality*. The Free Press, Simon and Schuster.

Blank, S. (2013). Why the Lean Startup Changes Everything. *Harvard Business Review*, 1-9.

Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Nova Jersey: John Wiley & Sons.

Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, 4(2), 2-7.

Brilli, Y., Del Boca, D., & Monfardini, C. (2013). Child care arrangements: determinants and consequences. *Centre for Household, Income, Labour and Demographic Economics*, 18.

- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assessment of T. *Journal of retailing*, 66(1), 33.
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of management review*, 10(1), 89-98.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). *Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing* (5ª edição). Taylor & Francis.
- Christensen, C. M. (2001). Competitive advantage. *Mit sloan management review*, 42(2), 105-109.
- Cota, B. (2006). Manual e marketing de serviços. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Costa, D. (2013). *Determinantes da qualidade do serviço de babysitting do ponto de vista dos utilizadores e prestadores do serviço* (Dissertação de Mestrado, Instituto Português de Administração de Marketing do Porto).
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista interdisciplinar científica aplicada*, 2(3), 1-13.
- Danesh, S. N., Nasab, S. A., & Ling, K. C. (2012). The study of customer satisfaction, customer trust and switching barriers on customer retention in Malaysia hypermarkets. *International Journal of business and Management*, 7(7), 141-150.
- Denton, K. (1990). *Qualidade em Serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books.
- Dranove, D., Besanko, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2017). *Economics of Strategy* (7ª edição). John Wiley & Sons.
- Duarte, J. (2005). Entrevista em profundidade. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 1, 62-83.

Estrada, R. B., García, D. L., & Sánchez, V. T. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de gerencia*, 14(46), 169-182.

Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2001). *Service management: operations, strategy, and information technology* (3ª edição). Nova Iorque: McGraw-Hill.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª edição). Porto Alegre: Artmed editora.

Ghemawat, P., & Rivkin, J. (1999). *Strategy and the Business Landscape*. Addison- Wesley, Reading, PA.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.

Gounaris, S. (2005). Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. *Journal of Services Marketing*, 19(6), 421-435.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.

Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of business & industrial marketing*, 13(5), 322-338.

Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept– a mistake?. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(3), 150-152.

Gummesson, E. (2007). Exit services marketing- enter service marketing. *Journal of customer behaviour*, 6(2), 113-141.

Heseltine, M. (1994). Competitiveness: what, why and how?. *European Business Journal*, 6(3), 8.

Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2010). *Services marketing: concepts, strategies, & cases* (4ª edição). Cengage learning.

Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-38.

Jun, I. W., & Rowley, C. (2019). Competitive advantage and the transformation of value chains over time: The example of a South Korean diversified business group, 1953–2013. *Business History*, 61(2), 343-370.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *A estratégia oceano azul: como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante- edição aumentada*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing* (10ª edição). São Paulo: Editora Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing* (13ª edição). Nova Jersey: Pearson education.

Kretzer, J., & Menezes, E. (2006). A importância da Visão Baseada em Recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, 4, 63-87.

Lambin, J. (2000). *Marketing estratégico*. McGraw-Hill.

Lanigan, J. D. (2011). Family child care providers' perspectives regarding effective professional development and their role in the child care system: A qualitative study. *Early Childhood Education Journal*, 38(6), 399-409.

Leach, P., Barnes, J., Malmberg, E. L., Sylva, K., & Stein, A. (2006). The quality of different types of child care at 10 and 18 months: A comparison between types and factors related to quality. *Early Child Development and Care*. 178(2), 177-209.

Lewis, B. R. (1989). Quality in the service sector: a review. *International Journal of Bank Marketing*, 7(5), 4-12.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: personal, tecnologia y estratégia* (7ª edição). Pearson educación.

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*.

Manzini, E. J. (2008). Considerações sobre a transcrição de entrevistas. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas. Amostragens e técnicas de pesquisa*.

Martínez, R., Charterina, J., & Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188.

Mazzarol, T., Reboud, S., & Soutar, G. N. (2009). Strategic planning in growth oriented small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 320-345.

Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 71-90.

Meyer, E. (2015). Getting to si, ja, oui, hai, and da. *Harvard Business Review*, 93(12), 46-49.

Moeller, S. (2010). Characteristics of services—a new approach uncovers their value. *Journal of services Marketing*, 24 (5), 359-368.

Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2013). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 31(134), 79-87.

Negulescu, O. H. (2019). The importance of competitive advantage assessment in selecting the organization's strategy. *Review of General Management*, 29(1), 70-82.

Nollet, J., Ponce, S., & Campbell, M. (2005). About “strategy” and “strategies” in supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(2-3), 129-140.

Nurcahyo, R., Akbar, M. I., & Gabriel, D. S. (2018). Characteristics of startup company and its strategy: Analysis of Indonesia fashion startup companies. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2.34), 44-47.

Ok, S., Suy, R., Chhay, L., & Choun, C. (2018). Customer satisfaction and service quality in the marketing practice: study on literature review. *Asian Themes in Social Sciences Research*, 1(1), 21-27.

Orrego, R., Cymrot, R., Barbosa, D., & Beraldo E. (2010). SERVQUAL aplicado a serviços mecânicos em veículos. *Revista Iberoamericana de sistemas, cibernética e informática*, 7(2), 16-23.

Ovans, A. (2015). What is a Business Model. *Harvard Business Review*.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.

Payne, C. H., Jamison, K., & Snyder, G. (2018). *Caring for Children 2: Babysitting Basics*. Virginia Tech.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

Pires, A. R. (2006). Gestão da qualidade em museus. *Cadernos de Sociomuseologia*, 25, 81-103.

Pitts, E., & Lagnevik, M. (1998). What determines food industry competitiveness. In W. Traill & E. Pitts, *Competitiveness in food industry* (1ª edição, 1-34). London: Blackie Academic & Professional.

- Porter, M. (1985). Competitive Strategy: The core concepts. In M. Porter, *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (1ª edição, 1-30). Nova Iorque: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990a). New global strategies for competitive advantage. *Planning Review*, 18(3), 4-14.
- Porter, M. E. (1990b). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, 9(4), 97-118.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, 74(6), 61-78.
- Prates, J. C., & Prates, F. C. (2009). Problematizando o uso da técnica de Análise Documental no Serviço Social e no Direito. *Sociedade em Debate (UCPel)*, 15(2), 111-125.
- Ramalho, I. M. S. (2013). *RBV: valor, raridade, vantagem competitiva e desempenho: uma investigação empírica no sector do calçado português*. (Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior).
- Ribeiro, Á. (2015). *Os 8Ps do Marketing Contemporâneo*. *Atlântico Business School*, 1-54.
- Ribeiro, E. A. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG*, 4(5), 129-148.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Nova Iorque: Crown Books.
- Rubio, A. B., & Aragón, A. S. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*, 17, 32-47.

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A final word on Edith Penrose. *Journal of Management Studies*, 41(1), 205-217.

Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, 33, 93-124.

Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.

Scarr, S. (1998). American child care today. *American Psychologist*, 53(2), 95-108.

Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25(9), 1059-1070.

Suciu, A., & Borza, A. (2010). Achieving Competitive Advantage in Service Industry. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 1(2) 206-209.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Tewksbury, R. (2009). Qualitative versus quantitative methods: Understanding why qualitative methods are superior for criminology and criminal justice. *Journal of Theoretical and Philosophical Criminology*, 1(1), 38-58.

Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2018). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56-77.

Veiga, L. S., & Faria, J. S. (2005). Avaliação da qualidade dos serviços em uma pousada com a aplicação da escala Servqual. *Turismo- Visão e Ação*, 7(2), 257-272.

Wang, H. L. (2014). Theories for Competitive Advantage. In H. Hasan, *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, 33-43.

Wrigley, J. (1999). Hiring a nanny: The limits of private solutions to public problems. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 563(1), 162-174.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2000). *Services marketing* (2ª edição). McGraw-Hill.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Nova Iorque: The Free Press.

ANEXOS

ANEXO 1

Guião original de Entrevistas aos membros da organização

This interview has the purpose to contribute to the study conducted by my thesis, intitule “Competitive Advantages in companies in the Babysitting sector: Case of the startup The Nanny Line” for the master’s degree in Entrepreneurship and Internationalization.

With this interview it is pretended to get to know the company’s employees and CEO’s opinion about their vision regarding the company itself and its *modus operandi* (the way the company is operating).

Questões:

1. I would like to thank you for being a part of this investigation and taking your time to answer to the following questions. This interview is expected to last between 20-35 minutes and for this I would like to ask your permission to record the interview both audio and video?
2. What is your name and age?
3. What is your position in the company (and for how long)?
4. In your opinion, while working for The Nanny Line, what’s your perception/how do you perceive the company’s mission, vision and goals?
5. What competitive advantages do you highlight in the company?
6. Having in mind that the competitive advantages are connected with the competitors’ analysis, in your opinion what are the strengths and weaknesses that you highlight in The Nanny Line regarding today’s competition?
7. Still, what are the opportunities and threats that you highlight nowadays and predictable in the future for these factors: economic, social, legal, environmental, political and technological?
8. When it comes to the company’s strategies, do you consider the strategies adopted until today appropriate/suitable to the company? Still, what competitive strategies do you consider more appropriate?
9. Regarding the company, what’s your opinion when it comes to The Nanny Line range of services? What type of other services do you think the company could/should implement? (Mention the sales report)

10. What do you think that The Nanny Line can/should do to innovate and therefore distance itself from the competition?
11. How do you foresee (predict) the evolution of the babysitting sector?
12. Does the company monitor the competitors' actions?
13. Taking in consideration (and having in mind) the babysitting agencies' market in Spain, more specifically in Barcelona, Madrid and Ibiza, in your opinion, what are the sector's critical success factors?
14. Still about the competition, analyzing TNL's performance in the sector over these past years or in these past few months, how do you consider TNL's performance respectively to the competitor's performance?
15. To finish off, to what extend do you consider that my internship contributed to the company's improvement?

Thank you for participating in this study.

ANEXO 2

Documento a solicitar o consentimento de gravação aos entrevistados

Master student Maria Inês Santos presents this document to you, in order to collect your consent for the following interview.

This interview fits into the methodology of the thesis entitled “Competitive Advantages in companies in the Babysitting sector: Case of the startup The Nanny Line”, developed in order to graduate the master’s degree in Entrepreneurship and Internationalization, offered by Porto Accounting and Business School.

With this interview it is aimed to get to know the opinion of the company’s employees and CEO about their vision regarding the company itself and its modus operandi (the way the company is operating).

The interview presents twelve questions and will take approximately thirty to forty-five minutes to be concluded, being recorded both audio and video on Google Meet platform.

Therefore, it is asked to the interviewed his/her consent for the audio and video recording, as well as data collected and thesis references (if needed).

I give my consent to the interviewer, Maria Inês Santos, to record me (both audio and video) and collect my answers to include in her thesis.

The interviewed, _____

(name of the interviewed)

ANEXO 3

Entrevista ao estagiário Marcell Kerepesi (P1)

(A entrevista decorreu em inglês e foi por nós traduzida)

Antes de mais, esta entrevista realiza-se no âmbito da realização da Metodologia inserida na Dissertação de Mestrado, denominada de “Vantagens Competitivas em empresas do setor de Babysitting: Caso da startup The Nanny Line”.

Assim, pretende-se apurar a opinião de colaboradores e responsáveis da empresa em questão, no que diz respeito à visão dos mesmos acerca de várias temáticas centradas na empresa e no modus operandi da mesma.

Q: Aproveito, desde já, para agradecer a participação neste estudo e estimar uma duração entre 20-35min, pelo que pergunto se me concede permissão para gravar esta entrevista em áudio e vídeo?

P1: Sim, claro.

Q: Ótimo, assim sendo começo por perguntar qual o seu nome e idade?

P1: O meu nome é Marcell Patrick Kerepsi e nasci a 7 de agosto de 1997, completo 23 anos este ano.

Q: Qual foi o seu cargo na empresa The Nanny Line e durante quanto tempo?

P1: Eu fui um estagiário no departamento de marketing (focado nos canais de social media), por isso considero que desempenhei o cargo de gestor das redes sociais da empresa durante 8 meses.

Q: Na sua opinião, trabalhando para a The Nanny Line, qual é a sua perceção/como é que percebe a missão, a visão e os objetivos da empresa?

P1: A missão e visão da empresa passa por providenciar serviços de babysitting, de forma a facilitar a vida das famílias. Na minha opinião a empresa encontra-se a trabalhar a missão e visão estabelecidas com sucesso, dado que graças aos serviços e nannies disponíveis a empresa consegue fornecer serviços quer às famílias locais, quer aos turistas.

Q: E relativamente aos objetivos da empresa, quais é que salienta?

P1: Não tenho conhecimento em termos de objetivos no que diz respeito a valores e números da empresa, como por exemplo ao nível financeiro e do marketing. Não consigo responder a essa questão.

Q: Que vantagens competitivas destaca na empresa em questão?

P1: Na minha opinião, as vantagens competitivas da empresa passam pelas 40 parcerias com hotéis de luxo em Barcelona, que, comparado com outros concorrentes, essas empresas não providenciam serviços de babysitting a turistas, especialmente com este número de parcerias estabelecidas com hotéis.

Q: Gostaria de salientar mais alguma vantagem competitiva na empresa?

P1: Não confiro mais nenhuma vantagem à empresa.

Q: Visto que as vantagens competitivas nos remetem para a análise da concorrência, quais são os pontos fortes e os pontos fracos que destaca da The Nanny Line em relação à concorrência atual?

P1: Compreendi a questão, peço que me dê alguns minutos para procurar no trabalho que desenvolvi.

No que diz respeito aos pontos fortes, eu destaco a disponibilidade de 24h no serviço, nannies disponíveis com conhecimentos linguísticos em mais de 10 línguas, nannies experientes com diferentes qualidades, prestação de um serviço de alta qualidade, (*inaudível*), parcerias com hotéis de luxo, habitantes locais e turistas como público-alvo, serviços adicionais e um público alvo diferente.

Em relação aos pontos fracos saliento a falta de recursos financeiros, falta de estratégia de negócio, processo de compra insuficiente, falta de atividades de publicidade e promoção de marketing, inexistência de tecnologia e inovação, inexistência de uma app, fraca gestão, fraca posição financeira, website desatualizado, pouca “brand knowledge” e falta de conhecimento no que diz respeito à gestão de negócios.

Q: Ainda, quais oportunidades e ameaças é que destacaria na atualidade e previsíveis nas envolventes (económica, social, legal, ambiental, política, tecnológica)?

P1: Não entendi bem a questão.

Q: Então, numa primeira fase quais são as oportunidades e ameaças que destaca nos dias de hoje em relação à empresa e, depois, quais é que consegue prever no futuro tendo em conta as variáveis económica, social, legal, ambiental, política e tecnológica?

P1: Oportunidades destaco a grande dimensão do mercado para locais e turistas, habilidade para implementar novos serviços, extensão e melhoramento das parcerias com os hotéis, grande número de famílias internacionais, possibilidade de expansão para outras cidades e países e o aumento anual do setor do turismo em Barcelona.

As ameaças residem na forte concorrência do setor, na instabilidade da própria empresa, recessão económica devido à pandemia provocada pelo vírus Covid-19 e o aumento da concorrência ao nível da tecnologia.

Q: No futuro, é possível fazer uma previsão sobre as oportunidades e ameaças, levando em consideração as variáveis económica, social, legal, ambiental, política e tecnológica?

P1: Oportunidades destaco a app para os telemóveis. A grande ameaça poderá ser o aumento da concorrência dado que as barreiras de entrada no setor são relativamente baixas.

Q: No que diz respeito às estratégias da empresa, considera as estratégias adotadas até aos dias de hoje adequadas à empresa? Ainda, que estratégias competitivas considera mais adequadas?

P1: No que diz respeito ao conhecimento que detenho da empresa, não existe uma linha estratégica que direcione a empresa. Não existe uma estratégia a ser seguida.

Q: Então, aquilo que me revela é que não considera a estratégia atual da empresa apropriada porque não existe uma?

P1: Não possuo conhecimento da estratégia da empresa. Não sei qual é a estratégia da empresa de momento.

Q: E que que estratégias competitivas considera mais adequadas para a The Nanny Line, tendo em conta o que a empresa se encontra a fazer, o mercado, o setor, etc.?

P1: Na minha opinião a empresa deve sem dúvida focar-se mais no setor do turismo e fortalecer as relações com os hotéis parceiros, especialmente agora durante o verão.

Q: Relativamente à empresa, qual a sua opinião no que diz respeito ao portefólio de serviços da TNL? Que outros serviços acha que a empresa poderia/deveria implementar?

P1: De acordo com a minha análise financeira, os dois serviços mais reservados são os serviços de hotel e os serviços Part-time/Long-term. Durante os meses de verão, desde março até setembro, os serviços prestados a turistas e hotéis apresentam muitas mais reservas que qualquer outro serviço, ao mesmo tempo que fora destes meses os serviços de Part-time/Long-term estão a crescer, providenciando altos rendimentos à empresa.

Q: Correto, mas no que diz respeito ao portfólio de serviços, considera que existem demasiados serviços, poucos serviços disponíveis?

P1: Eu penso que a variedade de serviços é suficiente, a empresa não necessita de implementar mais serviços. Pelo contrário, deve focar-se em tornar os serviços existentes mais fortes.

Q: Então na sua opinião não devem ser implementados mais serviços?

P1: A empresa já dispõe de mais de 10 tipos de serviços diferentes e o rendimento mensal não ultrapassa os 1000€. Eu acho que implementar mais tipos de serviços não iria beneficiar a rentabilidade da empresa, por isso a empresa deve focar-se em tornar os serviços já existentes mais fortes.

Q: O que acha que a The Nanny Line pode/deve fazer para inovar e assim diferenciar-se da concorrência?

P1: Definitivamente implementar a nova app para os telemóveis, incluindo o processo de reserva na app, de forma a ser mais fácil para os clientes e pais.

Q: Algo mais que esteja a pensar?

P1: ((abana com a cabeça negando)) Por agora não.

Q: Como antevê a evolução do setor do babysitting?

P1: É uma boa questão ((risos))

Q: Baseado naquilo que é possível ver no mercado espanhol por exemplo com a Nannyfy e Sitly, que apresentavam um bom crescimento em março, o que é que pensa?

P1: Eu creio que sempre existiu, existe e vai continuar a existir espaço e oportunidades para os serviços de babysitting, visto que novos bebês continuam a nascer e os pais continuarão a trabalhar tanto quanto nos dias de hoje, por isso existe uma possibilidade de este tipo de serviço e o setor continuarem estáveis. Provavelmente pode crescer, mas eu digo que se irá manter estável.

Q: Com a possibilidade de crescimento, mas na sua maioria continuará estável porque vai sempre existir alguém que procure uma babysitter, correto?

P1: Exatamente.

Q: A empresa monitoriza as ações dos concorrentes?

P1: Daquilo que tenho conhecimento não.

Q: Portanto existe um gap no que diz respeito à monitorização da atividade dos concorrentes?

P1: ((Abana com a cabeça em tom afirmativo)) Exatamente.

Q: Levando em consideração o mercado das agências de babysitting em Espanha, mais especificamente em Barcelona, Madrid e Ibiza, na sua opinião, quais são os fatores críticos do sucesso do setor?

P1: O fator principal é a confiança, especialmente neste tipo de empresas e setor a confiança é tudo. Se a empresa conseguir captar a confiança das famílias, isto resulta num grande sucesso. Ao mesmo que a taxa de retorno dos clientes também é extremamente importante.

Q: Peço desculpa, a taxa de quê?

P1: A taxa de retorno dos clientes. Após uma reserva, se os pais reservam mais vezes com a mesma empresa assegura-se uma alta rentabilidade e uma alta confiança, o que é muito importante neste setor.

Q: Portanto, evidencia a confiança. Consegue enumerar um ou dois mais?

P1: Confiabilidade e agora mais do que nunca a segurança.

Q: Ainda sobre a concorrência, analisando a performance da TNL no setor durante estes anos, mais em concreto nestes últimos meses, como considera esta performance respetivamente à performance dos concorrentes?

P1: Dado que não possuo conhecimento sobre os dados financeiros acerca dos rendimentos dos concorrentes, apenas conheço os dados da The Nanny Line, sendo que a mesma não apresenta grandes rendimentos, nem sucesso por estas mesmas razões, prevejo que os concorrentes estejam a desempenhar uma melhor performance do que a The Nanny Line.

Q: Baseia também essa opinião no facto de a empresa Nannyfy ter faturado, se não estou em erro, no mês de abril mais do que todo o ano de 2019?

P1: ((Abana repetidamente a cabeça em jeito afirmativo)) Sim, exatamente.

Q: Última pergunta

Para terminar, em que medida considera que o meu estágio contribuiu para a melhoria da empresa?

P1: Então, o que é que a empresa conseguiu obter com o meu estágio?

Q: Sim, isto é, em que medida a empresa beneficiou com o meu estágio? Contribui de forma positiva para a empresa? Consegui melhorar alguns aspetos na empresa?

P1: Sim, definitivamente o seu trabalho nos canais de social media apresentaram resultados de grande sucesso, e também o planeamento e execução das novas estratégias de marketing propostas derivadas da análise competitiva foi muito importante e uma grande ajuda para a empresa.

Q: Damos assim por terminada a entrevistas, agradeço uma vez mais o contributo.

P1: De nada.

ANEXO 4

Entrevista à estagiária Maria Ros Jones (P2)

(A entrevista decorreu em inglês e foi por nós traduzida)

Antes de mais, esta entrevista realiza-se no âmbito da realização da Metodologia inserida na Dissertação de Mestrado, denominada de “Vantagens Competitivas em empresas do setor de Babysitting: Caso da startup The Nanny Line”.

Assim, pretende-se apurar a opinião de colaboradores e responsáveis da empresa em questão, no que diz respeito à visão dos mesmos acerca de várias temáticas centradas na empresa e no modus operandi da mesma.

Q: Aproveito, desde já, para agradecer a participação neste estudo e estimar uma duração entre 20-35min, pelo que pergunto se me concede permissão para gravar esta entrevista em áudio e vídeo?

P2: Sim, autorizo a gravação.

Q: Qual o seu nome e idade?

P2: O meu nome é Maria Ros Jones e tenho 23 anos.

Q: Qual foi o seu cargo na empresa The Nanny Line e durante quanto tempo?

P2: Comecei como estagiária no departamento de marketing, mas também desenvolvo algumas funções no departamento do desenvolvimento de negócio e relação com o cliente. Comecei o estágio em fevereiro, o que se traduz em 6 até agora.

Q: Na sua opinião, trabalhando para a The Nanny Line, qual é a sua perceção/como é que percebe a missão, a visão e os objetivos da empresa?

P2: Considero que estes estão bastante claros e estabelecidos, no entanto por ser uma empresa recente podem alterar-se com facilidade. Aquilo que considero que a The Nanny Line quer oferecer é um serviço de alta qualidade com nannies de confiança e multilingues, e considero que estão a providenciar um serviço assim, não estão a ser os melhores, nem os líderes no mercado, mas canalizam os seus esforços para tentar dar o seu melhor em conformidade com a missão e os valores.

Q: E relativamente aos objetivos? Considera que a empresa apresenta objetivos definidos? Considera que a empresa não possui objetivos?

P2: Considero a The Nanny Line uma empresa um pouco desorganizada e, por isso, não apresenta objetivos definidos a curto ou longo prazo. A empresa age conforme as circunstâncias, o que pode ser bom, por exemplo, em situações como as vividas provocadas pelo vírus Covid-19, onde a empresa se conseguiu adaptar bastante rápido. Contudo, não considero que a empresa detenha objetivos definidos.

Q: Que vantagens competitivas destaca na empresa em questão?

P2: Definitivamente considero a diversidade das nannies, isto é, internacionais, multilíngues e possuem um nível de educação alto.

Q: Gostaria de salientar mais alguma vantagem competitiva na empresa?

P2: O facto de a própria CEO ter trabalho como nanny no passado, a sua experiência e paixão pelo negócio podem ser igualmente consideradas como vantagem competitiva.

Q: Visto que as vantagens competitivas nos remetem para a análise da concorrência, quais são os pontos fortes e os pontos fracos que destaca da The Nanny Line em relação à concorrência atual?

P2: Como mencionei, as nannies podem ser um ponto forte e fator diferenciador, bem como as parcerias com os hotéis (visto que não é algo comum nas outras agências e é uma das maiores fontes de rendimento da empresa), e ainda a equipa da organização, que por ser jovem aporta inovação e pensa “fora da caixa”. No que diz respeito aos pontos fracos, eu saliento que, apesar de ser uma empresa pequena, a The Nanny Line precisa de trabalhar na comunicação/coordenação dentro da própria empresa, visto que se recebe ordens de várias pessoas e torna-se um pouco contraditório. Tendo em conta os concorrentes, a empresa precisa de trabalhar na sua “brand awareness”.

Q: Ainda, quais oportunidades e ameaças é que destacaria na atualidade e previsíveis nas envolventes (económica, social, legal, ambiental, política, tecnológica)?

P2: Na atualidade, uma das ameaças podem ser situações inesperadas, como uma pandemia ou uma crise económica, tendo em conta que os serviços da empresa não são de primeira necessidade e, por isso, a empresa pode sair bastante prejudicada numa situação assim. Uma outra ameaça são os concorrentes, porque considero que o setor não apresenta barreiras de entrada altas e, por isso, pode ser fácil a introdução de uma nova agência no mercado que seja inovadora e que tenha alto conhecimento daquilo que os clientes realmente necessitam ou uma agência já existente, como a Nannyfy, empresa que considero ter uma vantagem face à The Nanny Line.

Oportunidades saliento a tecnologia, quer ao nível da app, quer ao nível de estar a par dos canais de social media que são mais eficazes na comunicação com o cliente. Acrescento ainda a comunicação, não só ao nível interno, como também direcionada ao cliente e parceiros. As parcerias são ainda uma grande oportunidade.

Q: Para o futuro, consegue prever alguma oportunidade e ameaça ao nível tecnológico, político, económico, social, legal e ambiental?

P2: Sim, uma das oportunidades que prevejo passa pelo facto de que muitos negócios trabalharão a partir de casa (teletrabalho), o que resulta numa oportunidade social/económica, pois as nannies serão mais precisas nas casas das famílias. Ao nível tecnológico, as apps serão um fator-chave no setor, bem como o desenvolvimento de, por exemplo, um canal de youtube com vídeos a ensinar o processo de utilização do website, da app, como contratar um serviço, como candidatar-se enquanto nanny, etc.

Q: No que diz respeito às estratégias da empresa, considera as estratégias adotadas até aos dias de hoje adequadas à empresa? Ainda, que estratégias competitivas considera mais adequadas?

P2: Eu diria que, tanto quanto sei e conheço, durante estes meses a empresa ao trabalhar consigo desenvolveu novas ideias no que diz respeito a novas estratégias inovadoras e a pensar “fora da caixa” ou novas abordagens para outros mercados, sendo que considero estas atividades apropriadas para a empresa. Penso que a inovação (e.g. oferecer algo novo ao cliente) é a estratégia competitiva mais adequada, ao invés de “copiar” o que é feito pelos concorrentes, o que fará com que os clientes prefiram a The Nanny Line. Caso contrário, o mercado acabará por ficar saturado, isto é, agências com os mesmos serviços, mesmas nannies.

Q: Antes de trabalhar para a empresa, incluindo nessa suposição a equipa atual do departamento de marketing, considera que as estratégias desde 2016 até ao momento que antecede a entrada desta equipa na empresa apropriadas para a empresa?

P2: Não possuo um conhecimento claro das estratégias originais da empresa, mas pelo que pude apurar através do estágio desenvolvido considero que a resposta seja não. Não considero que a empresa estivesse a pensar em formas para conquistar novos clientes e a sua atenção, para se diferenciar da concorrência, para desenvolver um melhor *engagement* nos canais de *social media*, atividade que considero chave, pois as famílias não procuram na rua agências de babysitting, mas sim na internet (*Facebook* e/ou *Instagram*) e não se encontrava desenvolvido antes da nossa entrada para a empresa.

Q: Considera ainda que a abordagem ao setor do turismo pode traduzir-se numa estratégia competitiva para a empresa?

P2: Penso que com a abordagem certa sim, pois os turistas ao visitarem uma cidade, se se hospedarem num hotel o passo mais prático será reservar um serviço de babysitting através da receção do mesmo. Por isso considero que a The Nanny Line deve desenvolver as parcerias com os hotéis e procurar novas abordagens no setor da acomodação turística.

Q: Relativamente à empresa, qual a sua opinião no que diz respeito ao portefólio de serviços da TNL? Que outros serviços acha que a empresa poderia/deveria implementar?

P2: De momento, a meu ver, a empresa apresenta um bom e completo portefólio de serviços. Para o futuro, inserir e desenvolver o serviço para as organizações (*corporate nannies*) no portefólio da empresa. Ainda, desenvolver parcerias com as academias de inglês em Barcelona seria algo a considerar, de forma a promover os serviços multilíngues de babysitting da empresa junto das famílias.

Q: O que acha que a The Nanny Line pode/deve fazer para inovar e assim diferenciar-se da concorrência?

P2: Como mencionado anteriormente, penso que o primeiro passo passa pela incorporação da inovação e diferenciação na cultura e estratégia da empresa, aproveitando uma das grandes vantagens competitivas (as nannies multilíngues e com altas competências educacionais) como uma ferramenta para distanciar a empresa dos concorrentes. Na base da inovação coloco a app, o canal de youtube, parcerias (e.g. os Playdates).

Q: Como antevê a evolução do setor do babysitting?

P2: Na Europa ou no Mundo?

Q: Maioritariamente na europa

P2: Deixe-me pensar.

Penso que no futuro, 5, 10 ou 20 anos, nannies que vivam com as famílias ou que trabalhem o dia todo nas suas casas não vão existir, tendo em conta que possivelmente as pessoas, crianças incluídas, trabalharão mais a partir de casa. Onde a procura se fará sentir penso que seja nos serviços ocasionais e para turistas.

Q: Compreendi. Mas a seu ver o setor apresentará crescimento exponencial, um crescimento mais lento, qual a sua perceção no que diz respeito ao crescimento do setor?

P2: Creio que será um crescimento muito estável.

Q: A empresa monitoriza as ações dos concorrentes?

P2: Durante este período posso afirmar que sim, tendo em conta o trabalho desenvolvido por nós as duas ao nível das pesquisas de mercado e até mesmo com a situação do vírus Covid-19, onde a empresa ficou sem saber como atuar e face a tal incerteza recorremos à análise do desempenho da concorrência nesse momento. Penso que durante períodos de crise não é algo negativo o ato de olhar para as ações da concorrência.

Q: Mas na sua generalidade, considera que a empresa acompanha as ações da concorrência?

P2: Não, pensando em termos gerais não considero que monitorize.

Q: Levando em consideração o mercado das agências de babysitting em Espanha, mais especificamente em Barcelona, Madrid e Ibiza, na sua opinião, quais são os fatores críticos do sucesso do setor?

P2: Creio que os fatores que fazem com que as agências de babysitting no mercado sejam bem-sucedidas são a comunicação coerente e bem desenvolvida nos canais de social media, alta “brand awareness”, procura de novas abordagens (e.g. setor do turismo), diferenciação e inovação e nannies multilíngues (especialmente com conhecimento na língua inglesa, que são as mais procuradas na empresa).

Q: Portanto, evidenciou a comunicação com o cliente e a “brand awareness”, considera a confiança um dos fatores críticos de sucesso?

P2: Sim, sim. Isto porque o que as famílias fazem é entregar os seus filhos a alguém que não conhecem, por isso considero que aquilo que os pais mais procuram obter é a confiança na empresa e na nanny.

Q: Ainda sobre a concorrência, analisando a performance da TNL no setor durante estes anos, mais em concreto nestes últimos meses, como considera esta performance respetivamente à performance dos concorrentes?

P2: Diria que a The Nanny Line ainda apresenta vários pontos a melhorar, espaço para crescer e face à concorrência penso que a empresa esteja a apresentar um bom desempenho, sabendo ser flexível à crise vivida nestes meses. No entanto, a empresa tem concorrentes gigantes no setor como, por exemplo, a Sitly, e nestes casos é bastante difícil competir com estas empresas.

Q: Então, no panorama geral, aquilo que acredita é que a The Nanny Line ainda está uns passos atrás da restante concorrência, correto?

P2: Sim, sim. Exatamente.

Q: Última pergunta, 12ª da entrevista

Para terminar, em que medida considera que o meu estágio contribuiu para a melhoria da empresa?

P2: Afirmo que o trabalho desenvolvido contribuiu a 100%, visto que considero que a Maria aportou bastante valor para a empresa através do conhecimento do processo de internacionalização, pesquisas de mercado, procura de novas estratégias inovadoras e diferenciadoras, era sempre a que dizia “não nos limitemos a copiar a concorrência, procuremos algo novo” e, como visto anteriormente, a inovação é para mim um dos fatores críticos de sucesso. Considero que nem a CEO, nem outros colaboradores eram conscientes deste tipo de ações e a Maria era a única que sugeria o caminho mais correto. Digo isto porque não trabalhou apenas no departamento de marketing, como também contribuiu para o departamento de desenvolvimento do negócio, aportando bons conselhos ao nível do marketing estratégico, uma vez que a empresa não possui diretrizes estabelecidas, objetivos e estratégias definidas.

Com as pesquisas levadas a cabo por si, incluindo o plano estratégico e competitivo, elaborou ferramentas muito úteis para a empresa.

Q: Damos assim por terminada a entrevistas, agradeço uma vez mais o contributo.

P2: De nada, espero que o contributo seja útil.

ANEXO 5

Entrevista à CEO Josi van Ogtrop (P3)

(A entrevista decorreu em inglês e foi por nós traduzida)

Antes de mais, esta entrevista realiza-se no âmbito da realização da Metodologia inserida na Dissertação de Mestrado, denominada de “Vantagens Competitivas em empresas do setor de Babysitting: Caso da startup The Nanny Line”.

Assim, pretende-se apurar a opinião de colaboradores e responsáveis da empresa em questão, no que diz respeito à visão dos mesmos acerca de várias temáticas centradas na empresa e no modus operandi da mesma.

Q: Aproveito, desde já, para agradecer a participação neste estudo e estimar uma duração entre 20-35min, pelo que pergunto se me concede permissão para gravar esta entrevista em áudio e vídeo?

P3: Sim, com certeza.

Q: Qual o seu nome e idade?

P3: O meu nome é Josi van Ogtrop-Sambou e tenho 31 anos.

Q: Qual foi o seu cargo na empresa The Nanny Line e durante quanto tempo?

P3: Eu sou a CEO e fundadora da empresa desde setembro de 2016.

Q: Na sua opinião, trabalhando para a The Nanny Line, qual é a sua perceção/como é que percebe a missão, a visão e os objetivos da empresa?

P3: A The Nanny Line é uma agência de babysitting que tem como missão ajudar os pais nas suas necessidades em cuidar das crianças que não conhecem o sistema e, por isso, a empresa é desenhada para as famílias expatriadas e para os turistas que visitem a cidade de Barcelona, que não tenham qualquer contacto ou apoio na cidade (e.g. vizinhos, familiares) e que precisem de um tempo sozinhos, sem a companhia das crianças. No que diz respeito aos objetivos, neste momento a empresa vai-se focar mais nos serviços de hotel (para os turistas), por isso espero dedicar a minha atenção neste segmento. O que contrariando a tendência até ao momento, onde 90% da atenção era canalizada para os serviços de part e full-time, serviços que são apenas 15% dos rendimentos da empresa, enquanto que os serviços de hotel constituem 60% dos nossos rendimentos. Para além de canalizar uma atenção maior para este serviço, através do qual vejo uma possibilidade de crescimento rápido para a empresa, outro objetivo passa pelo lançamento da app, algo muito importante no ato de providenciar as famílias locais e os turistas com os serviços da empresa.

Q: Que vantagens competitivas destaca na empresa em questão?

P3: Uma das vantagens competitivas da empresa são nannies multilíngues e internacionais que falam mais de 26 línguas diferentes. Considero também a eficiência e a rapidez do serviço como vantagens competitivas, incluindo também o conhecimento tecnológico da empresa e o meu próprio conhecimento (que advém da minha posição enquanto assistente social) acerca dos cuidados com crianças.

Q: Considera as parcerias com os hotéis uma das grandes vantagens competitivas da empresa?

P3: Sim, sim, igualmente. Claro que sim, sem dúvida.

Q: Visto que as vantagens competitivas nos remetem para a análise da concorrência, quais são os pontos fortes e os pontos fracos que destaca da The Nanny Line em relação à concorrência atual?

P3: Os pontos fortes da empresa passam pelo tratamento excecional dado às nannies que trabalham para a The Nanny Line, através do pagamento, das exigências feitas às famílias, no fundo *“happy nannies, happy families”* e *“happy families, happy Nanny Line”*. Considero este como um ponto forte porque, apesar do preço ligeiramente alto, proporcionamos um serviço de alta qualidade. O nosso ponto fraco é a dedicação de tanto tempo no processo de recrutamento e seleção que se reflete na falta de tempo aplicada ao crescimento da empresa.

Q: Ou seja, para combater esse ponto fraco está a pensar em redirecionar a estrutura?

P3: Sim, é nisso que estamos a trabalhar com a app, queremos trabalhar em conjunto com outras agências que vão gerir o processo de recrutamento e seleção, enquanto nós trabalharemos na manutenção da plataforma

Q: Ainda, quais oportunidades e ameaças é que destacaria na atualidade e previsíveis nas envolventes (económica, social, legal, ambiental, política, tecnológica)?

P3: Penso que temos muitas oportunidades através dos serviços nos hotéis porque muito poucas organizações trabalham neste nicho de mercado, também com a app da empresa (porque existem várias famílias que não procuram apenas serviços de babysitting e através desta plataforma podemos expandir para outras áreas como serviços de motoristas, personal trainers, professores, etc.), e ainda se direcionarmos os serviços para as famílias de classe alta. Uma outra oportunidade encontra-se no mercado espanhol, visto que Espanha se encontra sempre um pouco mais atrasada quando comparada aos países nórdicos, por exemplo, e assim podemos copiar diversas coisas de outras agências e apps já disponíveis para implementar na app da The Nanny Line.

Q: E ameaças, quais destaca?

P3: A nossa posição económica fraca e o facto de alguns competidores serem grandes no mercado com injeções de capital por parte de investidores (que lhes permite maiores oportunidades no marketing e em colaborações) são as maiores ameaças da empresa neste momento.

Q: Consegue prever algumas oportunidades ou ameaças para o futuro, tendo em conta as variáveis económica, social, legal, ambiental, política e tecnológica?

P3: Uma grande ameaça atual é o vírus Covid-19, muitas pessoas perderam muito dinheiro e os seus negócios e muitas famílias expatriadas voltaram para os países de origem, o que significa que o nosso mercado é mais pequeno, o que representa uma grande ameaça. Uma

oportunidade advém do facto de que muitas crianças vão permanecer em casa, juntamente com os pais em teletrabalho (em part-time), o que significa que muitas famílias vão precisar mais dos serviços da empresa. Acrescento também as oportunidades que podem surgir através dos serviços para empresas. Gostava apenas de acrescentar que não vejo nenhuma ameaça nos serviços com os hotéis, pois são parcerias com hotéis de 5 estrelas e os seus clientes, devido ao seu poder económico, vão sentir menos a crise, em comparação às famílias de classe média.

Enquanto nos focarmos na felicidade e bem-estar das crianças existe sempre uma oportunidade para a The Nanny Line ganhar dinheiro.

Q: No que diz respeito às estratégias da empresa, considera as estratégias adotadas até aos dias de hoje adequadas à empresa? Ainda, que estratégias competitivas considera mais adequadas?

P3: Sim, considero as estratégias gerais adotadas adequadas à empresa, visto que somos bastante flexíveis e adaptáveis com rapidez às necessidades dos clientes. Atualmente tenho uma estratégia bastante fixa em mente e não a consideraria se não achasse que iria ser bem-sucedida.

Q: E que estratégias competitivas considera mais adequadas para a The Nanny Line na atualidade?

De momento, penso que, essa é uma boa questão ((ri)), porque de momento penso que a empresa deve definitivamente focar-se também nos negócios ao nível online, sim, ah. Eu penso que em relação à estratégia, o melhor agora passa por focar no online, ah, mas gosto mais do serviço de hotéis.

E é isso que vou fazer, aquilo que se apresentar com uma boa intuição e aquilo com o qual ganho entusiasmo.

Q: Relativamente à empresa, qual a sua opinião no que diz respeito ao portefólio de serviços da TNL? Que outros serviços acha que a empresa poderia/deveria implementar?

P3: Creio que devemos focar-nos mais apenas num só serviço, do que em múltiplos serviços.

Q: Ou seja, considera reduzir o portfólio de serviços atual?

P3: Sim, exatamente. Definitivamente minimizar. Obviamente que iremos manter nannies disponíveis para outros tipos de serviços, como part-time e full-time, se conseguirmos ajudar essas nannies e juntá-las com uma família ótimo, mas não nos vamos focar nessas atividades.

Q: Assim sendo, que outros serviços poderiam ser implementados?

P3: Ah. É como disse, quero direcionar a empresa a focar-se mais num só serviço, mas pensando no futuro um serviço online é bastante importante na atualidade.

Q: O que acha que a The Nanny Line pode/deve fazer para inovar e assim diferenciar-se da concorrência?

P3: Aquilo que tenho em mente é desenvolver a app a nível global para serviços familiares, para famílias de classe alta.

Q: Então pelo que entendo, a intenção de tornar a app da marca global, focada nas famílias de classe alta, é a forma que pretende com que a The Nanny Line se diferenciar da concorrência?

P3: Sim, sim. Exatamente. Este é um objetivo a longo prazo, compilar diferentes tipos serviços para famílias de classe alta numa só app.

Q: Como antevê a evolução do setor do babysitting?

P3: Tal como disse, desde que as pessoas tenham filhos irão precisar de nannies.

Q: Mas considera que o setor pode crescer de forma exponencial ou mantendo um crescimento contínuo estável?

P3: Penso que o conceito das agências de babysitting vai crescer, porque existem tantas pessoas com as intenções erradas, tantas histórias de horror sobre serviços de babysitting, que uma nanny com experiência, que passa por um processo de análise do seu histórico por uma agência é definitivamente uma vantagem para as famílias, que irão apreciar mais este conceito.

Q: Então na sua opinião, o setor do babysitting irá crescer no que diz respeito às agências de serviços de babysitting?

P3: Sim, precisamente.

Q: A empresa monitoriza as ações dos concorrentes?

P3: Eu tento não me focar tanto nas ações dos concorrentes da The Nanny Line. Em primeiro lugar, eu não acredito em competição/concorrência, se fizermos o nosso trabalho porque gostamos e acreditamos no que fazemos, faz com que não acredite em competição e todos podem ter sucesso. Existem imensas crianças na cidade, não há necessidade de lutar por elas. Ah. Nós temos efetivamente outras agências e apps que estão a experienciar um crescimento rápido e eu desejo-lhes o maior sucesso. Mas para o nosso nicho (nannies recrutadas e selecionadas pela empresa, bem pagas, direcionadas para as famílias de classe alta) não creio que existam muitas agências no mesmo setor. Por isso, não há monitorização.

Q: Levando em consideração o mercado das agências de babysitting em Espanha, mais especificamente em Barcelona, Madrid e Ibiza, na sua opinião, quais são os fatores críticos do sucesso do setor?

P3: O turismo, sem dúvida, a existência de famílias de classe alta, a própria cidade de Barcelona, com a sua imagem metropolitana.

Q: Considera a confiança como um dos principais fatores críticos de sucesso do setor?

P3: Sim, sem dúvida.

Q: Ainda sobre a concorrência, analisando a performance da TNL no setor durante estes anos, mais em concreto nestes últimos meses, como considera esta performance respetivamente à performance dos concorrentes?

P3: Nós temos um crescimento bastante estável. As pessoas sabem o que podem encontrar e no geral detemos cerca de 85% de taxa de sucesso. A maioria dos nossos clientes apresenta-se como satisfeito com os serviços prestados e com as nannies.

Q: Revela então que para o nicho de mercado que a empresa atua, o desempenho da organização é bastante bom, tendo em conta que considera que existem muito poucas empresas a trabalhar no mesmo mercado que a The Nanny Line, correto?

P3: Sim, correto. É aquilo que penso, sim.

Q: Para terminar, em que medida considera que o meu estágio contribuiu para a melhoria da empresa?

P3: Fez muitas pesquisas, Inês. Muitas pesquisas de extrema importância para a empresa, ao nível do marketing, da estratégia, da competitividade. Para além das pesquisas, foi uma estagiária que articulou bastante bem sempre aquilo que pensava. Apresenta ideias e pensamentos bastante claros acerca da empresa, sendo que o aspeto que mais apreciei foi a sua motivação/ânsia, muito proactiva. Por isso concluo que beneficiamos muito com o seu estágio, Inês.

Q: Damos assim por terminada a entrevistas, agradeço uma vez mais o contributo.

P3: Não tem que agradecer, aliás eu é que agradeço.

ANEXO 6

Carta de Recomendação escrita pela CEO Josi van Ogtrop

Barcelona, 27.7.2020

To Whom it May Concern:

I'm writing this letter to recommend Maria Ines Santos for a position in your company.

Maria Ines did an internship for several months at The Nanny Line.

She was hired as a Marketing Intern and worked on many different aspects of our Marketing Department. She has worked on the following:

- a) Writing a Competitiveness and Strategy Plan for the company, where there were analyzed different themes, such as current market research and present competition, SWOT evaluation and analysis of the company nowadays (something not done since 2017) and proposing to pursue new segments and ideas and competitive advantages that ultimately would lead to the creation of value to the customer.
- b) Analyzing with the Finances Department the company's revenues, in order to understand what clients was the company attracting the most, who were our clients, how many times they booked with the TNL, what channels were bringing more clients to the company, what service was the most booked service, and so on.
- c) Development of an Events Department inside the company, combining the marketing, business development, human resources and finances departments all together, in order to give this process a more organized environment and also to collect and discuss directly everything related to the events.
- d) Creation of a google form, so that the company would gather customer opinions regarding the service, the nanny, the booking process, etc.
- e) Proposal for hiring a third marketing intern (that would later be materialized), so that the marketing department could cover more marketing aspects than just social media channels management (such as market researches, marketing plan, new strategy approaches).
- f) Proposal for a weekly marketing meeting, in order to implement a weekly strategy for social media channels and also to create a new space where the marketing team could analyze new segments opportunities, new business ideas, personalize the services around the creation of value for the customer, and so on.
- g) Implementation of the innovation concept, in the sense that the gain remains in the value creation for the customer, based on the development of new services/ new segments differentiated from the competition, instead of going "after" what has been already explored and conquered.

Maria Ines impressed us with her ability to handle all changes that occurs in a startup. She is flexible and willing to work hard for the best outcome for the company.

Maria Ines is organized, responsible and professional. Her work is neat, exact and always delivers her work in a timely manner. Maria Ines, has a keen sense of intuition and very eager to give the best possible work. She is solution oriented and always willing to work hard and deliver the best results.

W: nanny-line.com

E: info@nanny-line.com

T: +34617243659

Maria Ines would be an excellent addition to your company. She has an excellent rapport with her co-workers, and they enjoy working with her. I'm sure she'd be excellent asset to your team.

Please feel free to contact me by email josi@nanny-line.com .

Yours sincerely,



Josi van Dgtrop-Sambou
CEO and founder

